



INSTRUMENTO DA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

500 PONTOS

CICLO 2013 - ANO V

INSTRUÇÕES PARA CANDIDATURA
INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA





INSTRUMENTO DA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

500 PONTOS

CICLO 2013 - ANO V

INSTRUÇÕES PARA CANDIDATURA
INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO - GesPÚBLICA

Ministra do Planejamento, Orçamento e Gestão

Miriam Belchior

SECRETÁRIA DA GESTÃO PÚBLICA

Ana Lucia Amorim de Brito

DIRETORA DO DEPARTAMENTO DE INOVAÇÃO E MELHORIA DA GESTÃO

Valeria Alpino Bigonha Salgado

GERENTE DO GesPÚBLICA

Bruno Carvalho Palvarini

ORGANIZAÇÃO ÂNCORA DO GesPÚBLICA NO CEARÁ

Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG

Eduardo Diogo

COORDENADORA EXECUTIVA DO NÚCLEO ESTADUAL

Silvia Kataoka de Oliveira

GERENTE DO PRÊMIO CEARÁ GESTÃO PÚBLICA

Maria de Marilac Coelho Rocha

ASSESSORIA TÉCNICA DO PRÊMIO CEARÁ GESTÃO PÚBLICA

Maria do Socorro de Lima Simões

COMITÊ GESTOR DO NÚCLEO ESTADUAL DO GesPÚBLICA NO CEARÁ

Secretaria Executiva – Silvia Kataoka de Oliveira

Gerente do Prêmio Ceará Gestão Pública – Maria de Marilac Coelho Rocha

Gerente da Autoavaliação – Ariana Falcão da Silva

Gerente da Desburocratização – Alberto Farias Filho

Gerente da Gestão do Atendimento – Carmen Cinira Pinto

EQUIPE TÉCNICA DO PRÊMIO CEARÁ GESTÃO PÚBLICA

Ana Virginia Aguiar Coêlho Leite

Maria do Socorro de Lima Simões

Endereço Av. General Afonso Albuquerque Lima S/N, CEP 60.830.120, Fone: 85 3101 3876/6130.

Email: gespublica@seplag.ce.gov.br Portal: www.gespublica.ce.gov.br

Instruções baseadas no Documento 2 – Instruções para a candidatura – Ciclo 2008/2009 – do Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF

É permitida a reprodução total ou parcial desde que citada a fonte.

SUMÁRIO

INSTRUÇÕES PARA CANDIDATURA - CICLO 2013

1 APRESENTAÇÃO,7

2 O PRÊMIO CEARÁ GESTÃO PÚBLICA – PCGP,8

2.1 O PROPÓSITO,8

2.2 OBJETIVOS,8

2.3 PÚBLICO-ALVO,8

2.4 BENEFÍCIOS DO PROCESSO DE PREMIAÇÃO,8

2.5 COMPROMISSO DA CANDIDATA,9

2.6 PREMIAÇÃO E RECONHECIMENTO,9

3 PROCESSOS DO PRÊMIO CEARÁ GESTÃO PÚBLICA – PCGP,11

3.1 PROCESSO DE PLANEJAMENTO,11

3.2 PROCESSO DE FORMAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA,11

3.3 PROCESSO DE CANDIDATURA ,11

3.4 PROCESSO DE AVALIAÇÃO,13

3.5 PROCESSO DE PREMIAÇÃO E RECONHECIMENTO,14

4 CRONOGRAMA DO CICLO2012, POR PROCESSO,15

5 REGULARIDADE DA GESTÃO,16

6 BANCA DE EXAMINADORES E BANCA DE JUÍZES,16

7 CÓDIGO DE ÉTICA,17

8 DISPOSIÇÕES FINAIS,19

ANEXO I – FORMULÁRIO PARA INSCRIÇÃO DA CANDIDATA AO PCGP CICLO 2013,20

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO PARA INSCRIÇÃO,23

ANEXO II – ORIENTAÇÕES PARA APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO DA GESTÃO,26

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - CICLO 2013 – 500 PONTOS

1 APRESENTAÇÃO,33

2 REDE NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA,34

3 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA,35

3.1 INTRODUÇÃO,35

3.2 PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS,37

4 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MEGP,47

5 INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA,50

6 CRITÉRIOS E ITENS DE AVALIAÇÃO E PONTUAÇÕES MÁXIMAS,53

Critério 1 - Liderança,55

Critério 2 - Estratégias e planos,59

Critério 3 - Cidadãos,63

Critério 4 - Sociedade,67

Critério 5 - Informações e conhecimento,71

Critério 6 - Pessoas,72

Critério 7 - Processos,79

Critério 8 - Resultados,83

7 SISTEMA DE PONTUAÇÃO,87

8 DIRETRIZES PARA PONTUAÇÃO,89

9 TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – ITENS DE PROCESSOS GERENCIAIS (CRITÉRIOS 1 A 7),90

10 TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – ITENS DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS (CRITÉRIO 8),92

11 FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL,11

12 GLOSSÁRIO,96

**INSTRUÇÕES PARA
CANDIDATURA
2013**

1 APRESENTAÇÃO

O Prêmio Ceará da Gestão Pública, instituído pela LEI Nº14. 317, de 07 de abril de 2009 é uma das ações do Governo do Estado do Ceará em parceria com o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPÚBLICA. Sua finalidade é reconhecer e premiar as organizações públicas cearenses que assumirem o compromisso de mudança e realizarem autoavaliação da sua gestão continuamente.

São realizados ciclos anuais de premiação, quando as organizações públicas se candidatam de acordo com as instruções previamente estabelecidas e apresentadas neste documento.

O processo de avaliação da gestão de cada candidata tem por base o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP – 500 pontos.

Esse Modelo está alinhado com o “estado da arte” da gestão contemporânea e, ao mesmo tempo, responde às exigências próprias da natureza pública de nossas organizações. O MEGP – 500 pontos foi atualizado no ano de 2008 pelo Comitê Conceitual do GesPÚBLICA.

Dessa forma, o Prêmio Ceará Gestão Pública, criado com base no Prêmio Nacional Gestão Pública, mantém as características universais da gestão de excelência que o identifica com os modelos de gestão utilizados pelos setores público e privado em mais de 100 países.

Reconhecer, por meio do Prêmio Ceará Gestão Pública, significa destacar, entre as organizações participantes de um ciclo de premiação, aquelas que evidenciam melhoria gerencial rumo à inovação, à redução de custos, à qualidade dos serviços e à satisfação do cidadão.

As ações desenvolvidas pelo Prêmio, envolvendo voluntariado, organizações candidatas, organizações parceiras, estão submetidas ao Código de Ética do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e ao Código de Ética Profissional do Servidor Público.

Confiantes na continuidade desse trabalho e no fortalecimento e ampliação das parcerias estabelecidas apresentamos às organizações públicas do Ceará que desejam participar deste Ciclo 2013 do Prêmio Ceará da Gestão Pública – PCGP, as Instruções para Candidatura.

2 O PRÊMIO CEARÁ GESTÃO PÚBLICA – PCGP

2.1 O Propósito

O Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP afirma seu propósito de contribuir para a transformação da gestão e estimular, pelo reconhecimento, as organizações públicas a assumirem o compromisso de mudança, objetivando a melhoria contínua.

2.2 Objetivos

- Reconhecer formalmente os resultados alcançados pelas organizações com a implementação da Excelência em Gestão.
- Estimular órgãos e entidades da administração pública, no estado do Ceará, a priorizarem ações voltadas para a melhoria da gestão e do desempenho institucional.
- Dar visibilidade ao tema Gestão Pública, investindo na sua melhoria.
- Disseminar para o setor público, no estado do Ceará, informações sobre sistemas de gestão bem-sucedidos.

2.3 Público-alvo

Organizações públicas dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, das esferas federal, estadual e municipal, sediadas no Estado do Ceará que: realizaram pelo menos, uma autoavaliação da gestão pelo Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP.

NÃO podem participar do PCGP 500 ou 250 pontos as organizações que tiverem sido reconhecidas no ciclo 2012 do PCGP, com TROFÉU na categoria 500 pontos.

2.4 Benefícios do processo de premiação

Ao participar do Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP a candidata:

- Recebe uma avaliação da sua gestão, feita por uma banca de especialista em gestão.
- Se reconhecida, passa a ter suas práticas de gestão divulgadas como referenciais para transformação de outras organizações.

2.5 Compromisso da candidata

A candidata ao Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP assume os seguintes compromissos com Núcleo Estadual do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – NR/GesPÚBLICA/CE.

- Arcar com o ônus decorrente de despesas de deslocamento, consumo de água, lanches, almoço, jantar e telefonemas realizados localmente por ocasião do trabalho executado para, no mínimo, três membros.
- Providenciar salas de apoio para a Banca Examinadora, nas instalações da organização, com computador, impressora, material de expediente, café e água.
- Autorizar à Gerência do Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP a realizar, sem fins lucrativos ou comerciais, seminário de divulgação com as melhores práticas de seu Relatório da Gestão.

2.6 A Premiação e o Reconhecimento

2.6.1 A Premiação

Recebem o Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP as organizações que obtiverem o melhor conjunto de pontuações e a pontuação global acima da pontuação máxima estabelecida previamente pela banca de juízes.

A premiação é traduzida pela entrega de troféu que simboliza o grau máximo do Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP.

2.6.2 O Reconhecimento

O Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP reconhece o esforço institucional em direção à excelência da gestão empreendida pela organização em três faixas de reconhecimento: Ouro, Prata e Bronze.

O reconhecimento é traduzido pela entrega de uma placa de acordo com a faixa de reconhecimento alcançada pela organização.

3 PROCESSOS DO PRÊMIO CEARÁ GESTÃO PÚBLICA – PCGP

O Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP se desenvolve em seis processos:

1. Planejamento
2. Formação da Banca Examinadora
3. Candidatura
4. Avaliação
5. Premiação e reconhecimento
6. Divulgação dos resultados

3.1 Processo de Planejamento

O planejamento do Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP define suas estratégias, plano de ação e estabelece diretrizes.

3.2 Processo de Formação da Banca Examinadora

A Banca Examinadora do Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP será formada por examinadores do PQGF e ou capacitados em ciclos anteriores do PCGP.

3.3 Processo de Candidatura

3.3.1 Inscrição

Para candidatar-se ao Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP o dirigente maior da organização deve apresentar o formulário de inscrição, devidamente preenchido e assinado, à Gerencia do PCGP dentro do prazo definido no cronograma do Ciclo 2013 constante neste documento.

São duas as formas de oficializar a inscrição da candidata ao Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP:

a) Via Postal

- Copiar o formulário para inscrição constante neste documento. Preencher os dados. Solicitar ao dirigente maior da organização que assine o formulário autorizando a inscrição da organização.

- Encaminhar, via postal, para a Gerência do Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP no endereço: Av. General Afonso Albuquerque Lima S/N, CEP 60.830-120, até o dia limite para entrega, conforme cronograma constante neste documento.

Atenção: o dia considerado como recebimento, será o da postagem registrada no envelope percebido pela Gerência do PCGP.

b) Entrega direta na Gerência do Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP.

- Copiar o formulário para inscrição constante neste documento. Preencher os dados solicitados. Solicitar que o dirigente maior da organização assine o formulário, autorizando a inscrição da organização.
- Entregar, formulário de inscrição devidamente assinado pelo dirigente maior da organização, diretamente à Gerência do prêmio, no horário comercial, das 8h às 12h e das 13h às 17h no seguinte endereço: Av. General Afonso Albuquerque Lima S/N, CEP 60.830-120, até o dia limite para entrega, conforme cronograma constante neste documento.
- Não será aceita a entrega via fac símile nem por e-mail.

3.3.2 Elegibilidade

A elegibilidade da candidata é avaliada pela Gerência do Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP que comunicará, tempestivamente, à organização, sua condição de elegível ou não elegível.

a) Requisito para candidatura

Para candidatar-se ao Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP, a organização deve atender aos seguintes requisitos:

- Ser órgão ou entidade pública.
- Não ser órgão colegiado ou temporário (programa, projeto, comissão etc).
- Declarar a regularidade de sua gestão (vide o item 8 do Formulário de Inscrição, apresentado no Anexo destas Instruções).
- Apresentar Relatório da Gestão a ser elaborado pela organização para o ciclo, de acordo com os preceitos do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública e Instruções para Candidatura referentes ao Ciclo 2013, disponibilizados pela Gerência do PCGP no ato da inscrição.
- Ter condições de ser avaliada, em todos os critérios, estabelecidos no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, 500 pontos.

3.3.3 Entrega do Relatório de Gestão

Considerada elegível, a candidata envia 3 vias impressas do seu Relatório da Gestão via postal ou o entrega diretamente à Gerência do PCGP, no endereço: Av. General Afonso Albuquerque Lima S/N, CEP 60.830-120, conforme especificações constantes no Anexo II destas Instruções, no prazo estabelecido no cronograma deste Ciclo 2013, constante neste documento.

No ciclo de 2013 do PCGP o relatório da gestão deverá ser elaborado em sistema informatizado, conforme disposto no Anexo II.

3.4 Processo de avaliação

3.4.1 Etapa I – Análise crítica individual e de consenso do Relatório da Gestão

A Gerência do Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP designa para a candidata uma Banca Examinadora liderada por um Examinador Sênior. A banca realiza, primeiramente, a fase da avaliação individual do Relatório e, em seguida, passa à fase de consenso dos Examinadores para consolidação das avaliações individuais.

Após as avaliações individuais o Examinador Sênior encaminhará à Gerência do PCGP quadro de pontuação global da candidata avaliada.

3.4.2 Etapa II – Visita às instalações

A Gerência do Prêmio Ceará Gestão Pública - PCGP comunica às candidatas sua habilitação à Etapa de Visita, Etapa II. As candidatas habilitadas à Etapa II recebem a visita da Banca Examinadora para verificação, in loco, das práticas de gestão e resultados identificados pela Banca Examinadora.

Os custos relativos ao deslocamento da Banca Examinadora para a visita às instalações da candidata e do Examinador Sênior para apresentação do Relatório de Avaliação, da Reunião de Juízes, são de responsabilidade da candidata visitada, conforme item 2.5 - Compromisso da Candidata, neste documento.

Após a visita, o Examinador Sênior enviará os resultados à Gerência do PCGP e os apresentará à Banca de Juízes.

3.4.3 Etapa III - Seleção das Candidatas ao Reconhecimento e à Premiação

A Banca de Juízes aprecia os Relatórios de Avaliação elaborados pelas Bancas Examinadoras e indica as candidatas em condições de serem destacadas e reconhecidas em Ouro, Prata e Bronze em cada categoria e as candidatas recomendadas para o Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP.

3.5 Processo de Premiação e Reconhecimento

A deliberação das indicações ou não-indicações da Banca de Juízes leva em consideração, também, as informações sobre a regularidade da gestão nos órgãos de fiscalização federal, estadual e municipal, bem como a imagem institucional da organização perante a sociedade.

O Secretário do Planejamento e Gestão do Governo do Estado do Ceará, representante da organização ancora do Núcleo Estadual do GesPÚBLICA tornará público, em entrevista coletiva à imprensa, os resultados do Ciclo 2013.

A Gerência do Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP comunicará as candidatas tempestivamente o resultado do Ciclo 2013.

4 CRONOGRAMA DO CICLO 2013, POR PROCESSO

1 – PROCESSO DE CAPACITAÇÃO	DATA	RESPONSABILIDADE
ATUALIZAÇÃO PRESENCIAL PARA EXAMINADORES SENIORES E FORMAÇÃO DE INSTRUTORES - 8 HORAS	14.08.2013	NE/GERENCIA DO PCGP
INSCRIÇÕES PARA OFICINA DE PREPARAÇÃO DE EXAMINADORES PARA A BANCA EXAMINADORA - 2013	20.A 31.05.2013	NÚCLEO DO GESPUBLICA
OFICINA PARA PREPARAÇÃO DE EXAMINADORES PARA BANCA EXAMINADORA - 24 HORAS	A NEGOCIAR	NE/GERENCIA DO PCGP
OFICINA DE ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO – 08 HORAS	07.06.2013	NE/GERENCIA DO PCGP
2 – PROCESSO DE CANDIDATURA – CICLO 2013	DATA	RESPONSABILIDADE
INSCRIÇÃO, ELEGIBILIDADE E ENTREGA DO RELATÓRIO DA GESTÃO		
LANÇAMENTO DO PRÊMIO CEARÁ GESTÃO PÚBLICA - PCGP	20.05.2013	GERÊNCIA PCGP
INSCRIÇÃO PARA CANDIDATURA	20.05 03.06.2013 A	CANDIDATA
CONFIRMAÇÃO DAS CANDIDATURAS	ATÉ 06.06.2013	GERÊNCIA PCGP
ENTREGA DO RELATÓRIO DA GESTÃO	ATÉ 06.08.2013	CANDIDATA
3 – PROCESSO DE AVALIAÇÃO – CICLO 2013	DATA	RESPONSABILIDADE
ETAPA I – ANÁLISE CRÍTICA INDIVIDUAL E DE CONSENSO		
NOMEAÇÃO DAS BANCAS EXAMINADORAS	ATÉ 12.08.2013	GERÊNCIA PCGP
ENTREGA DOS RELATÓRIOS AOS SENIORES E EXAMINADORES	14.08.2013	GERÊNCIA PCGP
ANÁLISE INDIVIDUAL DOS RELATÓRIOS DA GESTÃO	ATÉ 27.09.2013	SENIORES/EXAMINADORES
ENVIO DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL AO EXAMINADOR SÊNIOR	ATÉ 30.09.2013	EXAMINADORES
REUNIÃO DE CONSENSO DOS RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAIS	ATÉ O DIA 04.10.2013	EXAMINADOR SÊNIOR / EXAMINADORES
ENVIO DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DO CONSENSO À GERÊNCIA DO PCGP	ATÉ 07.10.2013	EXAMINADOR SÊNIOR
ETAPA II – VISITA ÀS INSTALAÇÕES	DATA	RESPONSABILIDADE
VISITAS ÀS INSTALAÇÕES DAS CANDIDATAS	DE 09 A 16.10.2013	EXAMINADOR SÊNIOR / EXAMINADORES /
ENVIO DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO À GERÊNCIA DO PCGP	ATÉ 18.10.2013	EXAMINADOR SÊNIOR
ETAPA III – VISITA ÀS INSTALAÇÕES	DATA	RESPONSABILIDADE
REUNIÃO DE JUÍZES	22 E 23.10.2013	BANCA DE JUÍZES
INDICAÇÃO DAS CANDIDATAS PARA RECONHECIMENTO E PREMIAÇÃO	23.10.2013	BANCA DE JUÍZES
DIVULGAR DO RESULTADO	23.10.2013	SECRETÁRIO SEPLAG
4 – PROCESSO DE PREMIAÇÃO – CICLO 2013 PREMIAÇÃO E RECONHECIMENTO	DATA	RESPONSABILIDADE
REALIZAÇÃO DA CERIMÔNIA DE PREMIAÇÃO E RECONHECIMENTO	A DEFINIR	GOVERNADOR DO ESTADO
ENVIO DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO ÀS CANDIDATAS	A DEFINIR	GERÊNCIA PCGP

5 REGULARIDADE DA GESTÃO

Além da declaração de regularidade da Gestão apresentada pela organização candidata no ato da inscrição, a Gerência do Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP se reserva o direito de realizar o levantamento a respeito da regularidade da gestão das candidatas nos órgãos de arrecadação e controle dos governos federal, estadual e municipal.

6 BANCA DE EXAMINADORES E BANCA DE JUÍZES

A Banca Examinadora (Ciclo 2013) é formada por servidores, empregados públicos ou especialistas do setor privado, que atendam a pelo menos uma das condições:

- Ser certificado no curso de formação de examinadores do PCGP ou PQGF.
- Ter participado como examinador em ciclos anteriores do PCGP ou PQGF.

A Banca de Juízes do PCGP compõe-se de profissionais com larga e comprovada experiência como examinadores da gestão no Prêmio Nacional da Gestão Pública e em outros sistemas de avaliação institucional que estejam alinhados com o Modelo de Excelência em Gestão Pública, preconizado pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPÚBLICA.

O processo de formação e designação das bancas observa regras rígidas com relação à educação e à capacitação dos examinadores, bem como à existência de conflitos de interesses reais e potenciais.

Os membros dessas bancas assumem o compromisso de cumprir o Código de Ética aplicável a todo o processo do Prêmio.

Os participantes das bancas do Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP tem a garantia da cobertura de despesas com deslocamentos -passagens aéreas e diárias - quando couber, e do recebimento do Certificado de Participação no Processo de Avaliação do Prêmio Ceará Gestão Pública.

7 CÓDIGO DE ÉTICA

Todas as pessoas, neste Código, chamadas de colaboradores – servidores públicos ou não, que direta ou indiretamente, participam do processo de avaliação das organizações públicas, avaliadores, consultores, examinadores, juízes, coordenador de núcleo, integrantes do comitê, programadores, operadores de sistemas, estagiários e pessoal de apoio - por terem, de alguma forma, acesso a informações de caráter reservado das organizações públicas, que participam do PCGP, estão submetidas ao presente Código de Ética.

Portanto, o exercício de qualquer atividade no PCGP tem como pré-requisito a aceitação deste Código de Ética pelo colaborador.

Os colaboradores, servidores públicos, submetem-se aos princípios éticos profissionais do servidor público aprovados pelo Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994.

Todos os colaboradores com ou sem vínculo com o serviço público, comprometem-se a respeitar os seguintes preceitos:

a) Conduzir-se profissionalmente conforme a veracidade, a exatidão, a imparcialidade e a responsabilidade perante o Estado e a Sociedade.

b) Manter sigilo das informações fornecidas pelas organizações atendidas, salvo quando forem liberadas por elas. Devem ser adotadas as seguintes precauções:

b1) As informações não devem ser objeto de discussão com terceiros, nem mesmo com familiares, pessoas de relacionamento e outros colaboradores, à exceção daqueles que compõem uma mesma equipe de avaliação.

b2) A identidade das organizações em avaliação não deve ser revelada pelo nome ou por qualquer outra característica que possa identificá-las durante e após o processo de avaliação ou da análise crítica dos Relatórios da Gestão.

b3) Ao término do processo de validação ou avaliação, os colaboradores que dele participaram deverão devolver ao Programa todos os documentos recebidos e produzidos a respeito da organização.

c) Manter sigilo da participação.

d) Agir com independência, evitar e denunciar as pressões recebidas de qualquer natureza destinadas à obtenção de privilégios no Núcleo Estadual do GesPÚBLICA-CE.

e) Não atuar como Avaliador Externo, Examinador, Examinador - Sênior ou Juiz, quando se tratar de organização à qual esteja vinculado profissionalmente ou com a qual tenha algum conflito de interesse.

f) Não atuar como participante de qualquer Comitê ou da Banca de Juízes, quando exercer atividades de consultoria remunerada ou não, em organizações que pretendam ou participem do processo de premiação, no Ciclo em curso ou de 2 anos subsequentes e antecedentes.

g) Agir de maneira apropriada para a boa reputação e integridade do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPÚBLICA e para a boa imagem do PCGP.

h) Não usar nenhuma informação que chegue ao seu conhecimento como forma de oferecer serviços de consultoria ou qualquer outra forma que caracterize o uso indevido de informação privilegiada.

i) Não solicitar à organização com a qual esteja atuando nem aceitar, em nome do NÚCLEO, honorários, comissão, doação ou vantagem de qualquer espécie para si, familiares ou qualquer pessoa.

j) Cada Examinador é responsável por pontuar pessoal e independentemente, os Relatórios da Gestão que receber para avaliação. Entretanto com o objetivo de obter informações e conhecimento em áreas em que necessite de apoio, é permitido ao Examinador discutir o assunto apenas em termos gerais, com especialistas, sem revelar a identidade da candidata:

j1) Os Examinadores e Juízes não podem comunicar-se com as candidatas solicitando documentação, informações ou esclarecimentos, sem autorização prévia da Gerência do PCGP.

k) Seguir as regras da boa educação e da cordialidade, seja em relação às organizações atendidas, aos seus empregados, seja aos colegas colaboradores.

l) Cooperar com a elucidação de qualquer violação aos princípios aqui estabelecidos.

m) Contribuir para que os demais colaboradores do Prêmio ajam de acordo com esses mesmos princípios.

n) Envidar esforços para apoiar o desenvolvimento profissional das pessoas e do processo de melhoria da gestão, como forma de estimular as organizações públicas ao aperfeiçoamento contínuo do seu modelo de gerenciamento em direção ao paradigma da excelência da gestão constitui compromisso dos colaboradores.

o) O Relatório da Gestão deverá ser elaborado no sistema informatizado disponibilizado pelo Núcleo do GesPÚBLICA.

8 DISPOSIÇÕES FINAIS

O sistema de premiação e reconhecimento utilizado no Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP está orientado para as organizações que realizaram ciclos de autoavaliação de sua gestão com base no Modelo de Excelência em Gestão Pública, preconizado pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPÚBLICA.

Um bom indicador para auxiliar a organização na decisão de candidatar-se ou não ao Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP é o resultado da autoavaliação.

Casos omissos serão resolvidos pela Gerência do Prêmio Ceará Gestão Pública – PCGP.

ANEXO I – FORMULÁRIO PARA INSCRIÇÃO DA CANDIDATA AO PCGP CICLO 2013

1 - Dados sobre a organização candidata

1.1 Denominação Oficial Completa					
1.2 PODER			1.3 NÍVEL DE GOVERNO		
EXECUTIVO	JUDICIÁRIO	LEGISLATIVO	FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL
1.4 NATUREZA JURÍDICA			1.5 SITUAÇÃO QUANTO A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL		
ADM . DIRETA/ INDIRETA	PODER LEGISLATIVO	PODER JUDICIÁRIO	TODA A ORGANIZAÇÃO	UNIDADE DE ÓRGÃO CENTRAL	UNIDADE DESCENTRALIZADA
1.6 DATA DE CRIAÇÃO		1.7 DOCUMENTO LEGAL DE CRIAÇÃO NÚMERO/ANO			
1.8 C N P J ☐ CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA					
1.9 QUANTIDADE DE SERVIDORES / EMPREGADOS DA PRÓPRIA ORGANIZAÇÃO	1.10 QUANTIDADE DE REQUISITADOS	1.11 QUANTIDADE DE TERCEIRIZADOS	1.12 QUANTIDADE TOTAL DE SERVIDORES/ EMPREGADOS	1.13 QUANTIDADE DE CAPACITADOS DE ACORDO COM OS CRITÉRIOS DO PCGP OU OUTRO PRÊMIO SEMELHANTE	
1.4 ENDEREÇO COMPLETO					
BAIRRO			CIDADE	CEP	

2 – Competências básicas da candidata

--

3 - Dirigente responsável

3.1 NOME			3.2 CARGO		
3.3 ENDEREÇO PARA CORRESPONDÊNCIA			CIDADE	ESTADO	CEP
3.4 TELEFONE	DDD	NÚMERO	FAC-SÍMILE		
3.5 E-MAIL			3.6 CPF		

4 – Data de adesão ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPÚBLICA

--

5 – Representante para contato

5.1 Nome			5.2 Cargo	
5.3 Endereço para correspondência		Cidade	Estado	CEP
5.4 Telefone	DDD	Número		Fac-símile
5.5 E-mail		5.6 CPF		

6 - Indicação de responsáveis pelo registro do Relatório da Gestão no sistema informatizado

6.1 NOME 1		
CPF		E-MAIL
TELEFONE	DDD	NÚMERO
6.2 NOME 2		
CPF		E-MAIL
TELEFONE	DDD	NÚMERO
6.3 NOME 3		
CPF		E-MAIL
TELEFONE	DDD	NÚMERO
6.4 NOME 4		
CPF		E-MAIL
TELEFONE	DDD	NÚMERO

7 - Dados sobre o órgão ao qual a organização candidata está diretamente subordinada

7.1 DENOMINAÇÃO OFICIAL COMPLETA			
7.2 ENDEREÇO COMPLETO	CIDADE	ESTADO	CEP
7.3 NOME DO DIRIGENTE RESPONSÁVEL		7.4 CARGO	

8 - Aceitação dos termos e condições

Concordo com todos os termos descritos no Documento Instruções para Candidatura ao Prêmio Ceará Gestão Pública - PCGP - Ciclo 2013. Concordo que o Relatório da Gestão seja analisado criticamente por examinadores capacitados pelo Prêmio Ceará Gestão Pública e por uma Banca de Juízes de acordo com os critérios de Excelência constantes no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2013.

No caso de esta organização ser reconhecida ou premiada, permito a ampla divulgação sem fins lucrativos ou comerciais de seu Relatório da Gestão, ressalvados os aspectos de confidencialidade, em participar de eventos para apresentação da experiência de implementação de ações de melhoria da gestão e em disponibilizar as instalações da organização para a visita de servidores/empregados de outras organizações públicas.

Declaro que, para esta candidatura, contemplamos recursos financeiros, humanos e instrucionais.

9 - Declaração de adimplência

Declaro, para fins de participação no Ciclo 2013 do Prêmio Ceará Gestão Pública, que esta Organização se encontra adimplente com suas obrigações legais junto aos órgãos de arrecadação dos governos federal, estadual e municipal e que as suas contas se encontram em situação de regularidade nos órgãos de Auditoria do Governo ao qual a organização está vinculada.

10 - Local, data, nome e assinatura do dirigente responsável

LOCAL:	DATA: / /2013	NOME DO DIRIGENTE RESPONSÁVEL PELA ORGANIZAÇÃO	ASSINATURA:
--------	---------------------	--	-------------

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO PARA INSCRIÇÃO

Instruções gerais

- Reproduzir o formulário.
- Preencher com todos os dados solicitados de forma legível, preferencialmente digitada ou datilografada.
- Solicitar que o dirigente maior da organização assine o formulário.
- Encaminhar à Gerência do Prêmio Ceará Gestão Pública - PCGP, devidamente assinado pelo Dirigente maior da organização.

Instruções específicas

Nota: os itens 1 a 5, a seguir, os dados referem-se especificamente ao órgão ou entidade que está se candidatando. Por exemplo: se a candidata é um órgão de uma Secretaria, os dados devem dizer respeito apenas ao órgão que pretende concorrer ao Prêmio Ceará Gestão Pública - PCGP. Não descrever nos itens de 1 a 5 os dados da organização maior à qual a candidata pertence ou está vinculada (esses dados são solicitados no item 7).

Item 1 Dados sobre a organização candidata

- Informar a denominação oficial da candidata, disposta no documento legal de sua instituição (lei ou decreto).
- Assinalar o campo correspondente ao poder ao qual a organização pertence.
- Assinalar o campo correspondente ao nível de governo ao qual a organização pertence.
- Assinalar o campo correspondente à natureza jurídica da candidata.
- Assinalar o campo correspondente à estrutura organizacional da candidata.
- Informar a data de criação.
- Informar o número e o ano do documento legal de criação e a data de publicação no Diário Oficial.
- Informar o número de registro do órgão ou da entidade no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas. Quando se tratar de candidatura de unidade da Organização, informar o CNPJ da Organização à qual a Unidade está subordinada.
- Informar o número de servidores/empregados da própria candidata.
- Informar o número total de empregados e servidores requisitados de outras organizações.
- Informar o número total de empregados e servidores terceirizados.
- Informar a quantidade total de empregados e servidores. Somar 1.9 + 1.10 +

1.11.

- Informar o número de empregados ou servidores com os requisitos e terceirizados capacitados de acordo com os critérios do Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF ou outras capacitações por meio de cursos que utilizem os mesmos critérios de excelência do PQGF.
- Informar o endereço completo para correspondência, a localidade e a unidade da Federação, inclusive o CEP. Caso a organização esteja instalada em mais de um endereço, relacionar todos os endereços, informando as respectivas unidades que funcionam em cada um.

Item 2 Competências básicas da candidata

Informar as competências básicas da organização, dispostas em seu documento de criação ou em seu regimento interno.

Item 3 Dirigente responsável

Fornecer o nome, cargo, endereço para correspondência, cidade, Estado, CEP, telefone, fax, e-mail e CPF do principal dirigente responsável pela candidata.

Item 4 Data de adesão ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPÚBLICA

Informar o mês e o ano.

Item 5 Representante para contato

Durante o processo de análise do formulário e de todo o processo do PCGP, a Gerência do Prêmio entra em contato somente com o(a) representante da candidata para informações adicionais. Fornecer o nome, cargo, endereço, cidade, Estado, CEP, telefone, fax, e-mail e CPF do(a) representante oficial para contato. A representação da candidata considerada para o PCGP é a constante no cadastro do GesPÚBLICA.

Item 6 Indicação de responsáveis pelo registro do Relatório de Gestão no sistema informatizado

Este item apresenta as pessoas indicadas pelo dirigente máximo da organização candidata para registro do Relatório da Gestão em sistema informatizado.

Item 7 Dados sobre o órgão ao qual a organização está subordinada

Nota: Este item não deve ser preenchido se a candidata for uma secretaria estadual ou municipal, considerados integralmente, ou equivalente no Poder Judiciário ou Legislativo.

- Informar a denominação oficial do órgão ao qual a organização está subordinada.
- Informar o endereço completo do órgão.
- Informar o nome do principal dirigente responsável pelo órgão.
- Informar o cargo ocupado pelo principal dirigente responsável pelo órgão.

Item 8 Aceitação dos termos e condições

Este item apresenta os principais compromissos que o dirigente da organização candidata assume ao assinar este documento de inscrição. São compromissos relativos ao processo de candidatura. Para o referido processo, o Dirigente maior deve prover recursos financeiros, humanos e instrucionais para conduzir o processo de candidatura dentro da sua organização até a etapa de Premiação e Reconhecimento, cuja solenidade ocorrerá em Fortaleza - CE, com a presença do Dirigente maior da Organização.

Item 9 Declaração de adimplência

Neste item, o dirigente declara que a organização se encontra adimplente com suas obrigações legais.

Item 10 Dirigente responsável

Se o dirigente estiver de acordo com os termos estabelecidos para este Ciclo do Prêmio Ceará Gestão Pública - PCGP, data e assina o Formulário de Inscrição, preenchido.

ANEXO II – ORIENTAÇÕES PARA APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO DA GESTÃO

1 Objetivo do Relatório da Gestão

Apresentar o relato das práticas reais e não desejáveis da gestão da Candidata, de forma a permitir a sua análise pela Banca Examinadora.

A elaboração do Relatório da Gestão pressupõe que a organização tenha realizado previamente a autoavaliação da sua gestão.

2 Conteúdo do Relatório da Gestão

O Relatório da Gestão completo é formado pelos seguintes itens:

- Perfil da Organização
- Histórico da Qualidade
- Relato da Gestão
- Glossário

3 Instruções para apresentação do Relatório da Gestão

As organizações com candidaturas confirmadas deverão elaborar o Relatório da Gestão em sistema informatizado.

O indicados em ficha de inscrição pela organização candidata serão treinamentos para registro de relatório no sistema, conforme disposto em cronograma do ciclo 2013.

As redações das respostas das alíneas deverão ser inseridas nos campos relacionados no Sistema. Apenas figuras, tabelas adicionais, cujas inclusões não foram possíveis no Sistema eletrônico, poderão ser adicionadas como anexos nas versões impressas do Relatório da Gestão da Candidata. Os anexos citados devem ser devidamente referenciados em redação de prática relacionada registrada na ferramenta eletrônica.

O padrão de apresentação (fonte, espaçamento) estará automatizado na ferramenta informatizada. O Relatório deverá conter, no máximo, 100 páginas. As páginas do relatório serão contadas a partir do perfil da organização. Também será considerado nessa contagem o glossário de termos e siglas utilizados no Relatório da Gestão.

A avaliação do Relatório da Candidata será registrado no Sistema eletrônico pela banca examinadora.

Após a conclusão do relatório, a organização deverá:

- Enviar, via sistema, versão .pdf do Relatório da Gestão à Gerente do PCGP.
- Imprimir, 3 vias do relatório, em folha tamanho A4, encadernando em espiral cada uma delas.
- Encaminhar as vias impressas do relatório ao Núcleo Estadual do GePÚBLICA Av. General Afonso Albuquerque Lima S/N, CEP 60.830-120, Fortaleza-CE. A entrega das vias impressas pode ser pessoalmente ou por via postal.

A conclusão do relatório no sistema e o envio das vias impressas dele deverão ser feitos até o dia 06/08/2013, considerando-se o registro de data de postagem até o dia 06/08/13 das 3 versões impressas do Relatório da Gestão.

4 Instruções para apresentação do Relatório da Gestão

4.1 Perfil da organização

A descrição do perfil da organização deve conter informações sobre:

- Competências básicas
- Principais clientes/usuários
- Principais produtos ou serviços
- Processos finalísticos
- Principais processos de apoio
- Principais insumos e fornecedores
- Perfil do quadro de pessoalmente
- Parcerias institucionais relacionadas ao processo finalístico
- Principais instalações e localidades
- Organograma

4.1.1 Instruções para o preenchimento

a) Competências básicas:

- Informar as competências básicas da organização dispostas em seus documentos legais de criação (medida provisória, lei, decreto, portaria etc.)
- Descrever a natureza das atividades desenvolvidas (serviços/produtos).
- Informar a área de abrangência da atuação (local, regional, estadual, nacional, internacional).

b) Principais clientes/usuários:

- Descrever os principais tipos de cliente para cada um dos serviços e produtos gerados pela organização (cidadãos, outros órgãos de governo, iniciativa privada etc.).
- Especificar as possíveis limitações legais ou formas especiais de relacionamento que possam influenciar a relação organização/ clientes/ usuários.

c) Principais produtos e/ou serviços:

Descrever os principais produtos e serviços da organização.

d) Processos finalísticos:

Descrever os processos finalísticos na conformação dos principais produtos e serviços da organização.

e) Principais processos de apoio:

Descrever os principais processos de apoio da organização.

f) Principais insumos e fornecedores:

- Descrever os fornecedores mais importantes da organização (tipo e quantidade), especificando por tipo de insumo e quantidade.
- Incluir organizações públicas e privadas.
- Especificar as possíveis limitações legais ou formas especiais de relacionamento que possam influenciar a relação organização/fornecedor.

g) Perfil do quadro de pessoal:

- Descrever o quadro de pessoal, especificando número de pessoas (servidores/ empregados, contratados, temporários, terceirizados) classificados por escolaridade e distribuídos entre as áreas fim e meio da organização.
- Informar o número de cargos, funções, comissões e outros.
- Especificar o regime jurídico de vinculação.

h) Parcerias Institucionais:

Descrever as formas especiais de relacionamento, tais como alianças ou acordos institucionais, ou com grupos de clientes, relacionadas com os processos finalísticos.

i) Principais instalações e localidades:

Informar a quantidade e localização das principais instalações, descrevendo os principais equipamentos e a tecnologia empregados.

j) Organograma:

Apresentar organograma que inclua estrutura organizacional interna e sua posição, destacada na estrutura básica do Governo.

- Para as organizações do Governo Estadual, a estrutura básica está disposta no instrumento legal que organiza o Governo do Estado e suas secretarias.
- Elaborar o Organograma a partir da Secretaria ou Órgão de igual hierarquia ao qual a Organização está vinculada.

Exemplo:



4.2 Histórico da Qualidade

Elaborar um texto contendo uma descrição sucinta, em sequência cronológica, dos eventos/ações significativas do desenvolvimento da qualidade na gestão da organização.

Citar a quantidade de empregados/servidores e o número de requisitados e terceirizados que receberam capacitação de acordo com os critérios excelência do Premio Nacional da Gestão Pública, ou critérios semelhantes, indicando a origem.

Observar o limite máximo de duas páginas para o relato das ações voltadas para a melhoria da qualidade da gestão, dentro da organização.

4.3 Relato da Gestão

- Toda citação existente nesse documento, referente a Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, deve ser entendida como o INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - IAGP ☐ Ciclo 2013 - 500 Pontos.
- O Relato da Gestão deve ser elaborado com base no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública ☐ IAGP -Ciclo 2013, 500 Pontos.
- Não apresentar a pontuação da candidata, obtida em processo de autoavaliação ou de participação em outros prêmios de gestão em anos anteriores.
- O Relato da Gestão deve ser subdividido pelo número de critérios, itens e alíneas, de acordo com o IAGP 500 Pontos, Ciclo 2013.
- A candidata deve relatar suas práticas e resultados, evidenciando que faz com eficácia o que lhe foi atribuído fazer. Deve relatar, ainda, o que faz de modo a extrapolar, o que lhe foi atribuído fazer, para a sociedade.

4.3.1 Para atender às alíneas (requisitos) de Método e Aplicação

- Apresentar as principais práticas de gestão e, para estas, explicitar o uso contínuo e sistemático das práticas, o uso disseminado, a continuidade, a proatividade e a existência de controles.
- Demonstrar o atendimento em todos os níveis, setores, localidades da organização.
- Demonstrar a sistematização e a continuidade.
- Mencionar os indicadores de desempenho e as metas.
- Apresentar a existência de aprendizado para o conjunto de práticas que atendam ao item de Avaliação.
- Considerar válidas as informações quantitativas.

4.3.2 Para atender as Alíneas (requisitos) de Resultados:

- Apresentar os resultados dos indicadores pré-estabelecidos como relevantes.
- Apresentar a série histórica dos resultados para demonstrar auto-sustentação e tendência.
- Apresentar as comparações com referências, estabelecidas de acordo com as regras definidas no item de Método/Aplicação, para demonstrar desempenho.
- Considerar válidos os resultados qualitativos como: citações, reconhecimentos prêmios, certificações.
- Apresentar, em todos os resultados, a comparação com outras organizações, órgãos do Brasil e de outros países.

4.3.3 Observações

- Quando o requisito não se aplica à organização, explicar sucintamente a razão, apresentando evidências.
- Manter a coerência entre o perfil, o Método/Aplicação e os Resultados. Os resultados decorrem da aplicação dos métodos.
- Lembrar que o Critério Resultados corresponde a 225 pontos.

4.4 Glossário

Reduzir a utilização de siglas e símbolos para facilitar e reduzir o tempo da análise do Relatório da Gestão.

Quando não for possível, os mesmos devem ser explicados na própria descrição do texto.

Quando não for possível explicar no próprio texto, elaborar um glossário de no máximo, duas páginas. Na última página do Relatório, deve estar grafado o número 100, ou menor que 100, que é o número máximo de páginas de todo o Relatório.

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - CICLO 2013 – 500 PONTOS

1 APRESENTAÇÃO

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) reúne um conjunto de orientações e de parâmetros para avaliar e melhorar a gestão, e tem por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), e os conceitos e fundamentos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPÚBLICA).

Avaliar a gestão de uma organização significa verificar o grau de alinhamento de seu sistema de gestão com os Critérios do MEGP recomendado pelo GesPÚBLICA, para identificar seus Pontos Fortes e as Oportunidades de Melhoria, que expressam os aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao mencionado Modelo de Excelência e que, por isso mesmo, devem ser objeto de aperfeiçoamento.

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, 500 Pontos é uma versão simplificada do IAGP 1000 Pontos, elaborado com o propósito de estimular e apoiar as organizações públicas brasileiras a aderirem ao sistema de avaliação continuada da gestão proposto pelo GesPÚBLICA.

O referido sistema de avaliação continuada permite, de modo objetivo e consistente, propor ações de melhoria para alavancar o desempenho institucional, e também:

- Avaliar periodicamente o grau de alinhamento das estratégias, planos e resultados da organização com os macro-objetivos e planos de governo.
- Medir os avanços da organização em termos de qualidade de gestão e de melhoria dos seus resultados.
- Sensibilizar a organização para implantar a estão por resultados por meio da realização de ciclos contínuos de avaliação e melhoria da gestão.
- Fomentar a transformação das organizações públicas em organizações de “classe mundial”.

Este documento contempla, portanto, o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) 500 Pontos - edição 2008 e sua utilização contínua e sucessiva propicia a criação de uma cultura organizacional com característica mais pró-ativa, onde a avaliação passa a ser vista como ferramenta auxiliar do processo de tomada de decisões, em benefício de todas as partes interessadas.

Permite, ainda, uma visualização sistêmica da organização, tornando-a mais predisposta à mudança, à inovação e à consolidação gradativa da eficiência, eficácia e efetividade da gestão, com reflexos positivos na qualidade de vida dos cidadãos-usuários e da sociedade.

2 REDE NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA

A Secretaria de Gestão (SEGES), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), através do Departamento de Programas de Gestão (DPG), é a gestora do programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPÚBLICA).

O GesPÚBLICA foi instituído pelo Decreto nº 5.378/2005 e é o resultado da busca em construir organizações públicas orientadas para resultados com foco no cidadão e tem por finalidade contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados e para o aumento da competitividade do País, mediante melhoria contínua da gestão, no rumo da excelência.

A base desse movimento pela melhoria da qualidade no serviço público e o principal elemento da estratégia de implementação do GesPÚBLICA é a Rede Nacional da Gestão Pública (RNGP).

A RNGP é a integração de pessoas e organizações voluntárias que executam as ações do Programa em todo país, por meio dos Núcleos Estaduais e Setoriais.

O GesPÚBLICA busca sensibilizar, formar e credenciar organizações e servidores públicos para atuarem como operadores do programa, disseminando e implementando, com base no Modelo de Excelência em Gestão MEGP, os instrumentos e metodologias, como os Instrumentos para a Avaliação da Gestão Pública 250, 500 e de 1000 pontos.

O maior desafio do administrador público não é de ordem econômica ou social, mas gerencial. Quanto mais escassos forem os recursos e maiores as demandas sociais, maior capacidade de gestão será exigida.

Capacidade de gestão é competência estratégica, portanto indispensável para fazer a diferença entre ser ou não ser eficiente, atingir ou não bons resultados, fracassar ou ter sucesso.

3 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

3.1 Introdução

3.1.1 O Desafio Gerencial

A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que se buscasse um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. Este modelo deve guiar as organizações públicas em busca de transformação gerencial rumo à excelência e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e com empresas estrangeiras e com empresas e demais organizações do setor privado.

Este modelo de excelência em gestão, de padrão internacional, que expressa o entendimento vigente sobre o “estado da arte” da gestão contemporânea, é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão.

3.1.2 Natureza pública das organizações

O Modelo de Excelência em Gestão Pública foi concebido a partir da premissa de que a administração pública tem que ser excelente sem deixar de considerar as particularidades inerentes à sua natureza pública.

A adoção de um Modelo de Excelência específico para a Gestão Pública tem como propósito considerar os princípios, os conceitos e a linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão. Não se trata de fazer concessões para a administração pública, mas sim de entender, respeitar e considerar os principais aspectos inerentes à natureza pública das organizações e que as diferenciam das organizações da iniciativa privada, sem prejuízo do entendimento de que a administração pública tem que ser excelente e eficiente.

Diversas características inerentes à natureza pública diferenciam as organizações da administração pública das organizações da iniciativa privada. Destacamos algumas que são relevantes:

- Enquanto as organizações do mercado são conduzidas pela autonomia da vontade privada, as organizações públicas são regidas pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público.
- O controle social é o requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos, o que implica na garantia de transparência de suas ações e atos na institucionalização.
- Canais de participação social, enquanto as organizações privadas então fortemente orientadas para preservação e proteção de interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
- A administração pública não pode fazer acepção de pessoas, deve tratar a todos igualmente e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. Por outro lado, as organizações privadas utilizam estratégias de segmentação de “mercado” estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
- As organizações privadas buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio. A administração pública busca gerar valor para a sociedade e formas de garantir a sustentabilidade do negócio. Administração pública busca gerar valor para a sociedade e formar de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.
- A atividade pública é financiada com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum. A atividade privada é financiada com recursos de particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
- A administração pública tem como destinatário de suas ações os cidadãos, sujeitos de direitos e a sociedade, demandante de produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável. A iniciativa privada tem como destinatários de suas ações os “clientes” atuais e os potenciais.
- O conceito partes interessadas no âmbito da administração pública é ampliado em relação ao utilizado na iniciativa privada, pois decisões públicas devem considerar não apenas os interesses dos grupos mais diretamente afetados, mas, também, o valor final agregado para sociedade.
- A administração pública tem poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.

- A administração pública só pode fazer o que a lei permite, enquanto a iniciativa privada pode fazer tudo o que não estiver proibido por lei. A legalidade fixa parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.

3.2 Princípios e Fundamentos

Dentro do Direito, princípios são os valores ordenadores do sistema jurídico, variando conforme o momento histórico, social e político de dada sociedade.

1 Sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública

O Modelo de Excelência em Gestão Pública tem como base os princípios constitucionais da administração pública e como pilares os fundamentos da excelência gerencial.

Os fundamentos da excelência são conceitos que definem o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na administração pública e que, orientados pelos princípios constitucionais, compõem a estrutura de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

Estes fundamentos devem expressar os conceitos vigentes do “estado da arte” da gestão contemporânea, sem, no entanto, perder de vista a essência da natureza pública das organizações.

Juntos, os princípios constitucionais e os fundamentos sustentam o Modelo, indicam os valores e diretrizes estruturais que devem balizar o funcionamento do sistema de gestão das organizações públicas e definem o que se entende, hoje, por excelência em gestão pública.

2 Princípios constitucionais da administração pública

O artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 diz que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

De forma simples e abrangente, princípios são proposições que contém as diretrizes estruturais de determinada ciência, pelos quais seu desenvolvimento deverá pautar-se.

Os princípios consubstanciam valores, sejam estes morais, religiosos, éticos, políticos, mutáveis através do tempo, no espaço e na forma.

Os princípios são a base estrutural de qualquer sistema.

Observa-se que os princípios são as ideias fundamentais do sistema jurídico, onde eles detêm a função de conferir ao sistema sentido lógico, harmonioso e racional, facilitando a compreensão de seu funcionamento.

Os princípios, como enunciações normativas de valor genérico, atuam como condicionantes e orientadores do sistema jurídico, tanto para sua integração, como para a elaboração de novas normas.

A Constituição, como texto legal supremo e fundamental de um Estado, pode aferir que os princípios configuram-se como norteadores fundamentais de todo o ordenamento jurídico do Estado.

Os princípios advêm da escolha da sociedade que, levando em consideração o momento social, político, histórico e econômico, determina quais serão as linhas orientadoras de sua conduta, quais são os valores que estão presentes em seu espírito social.

A constituinte de 1988 inovou, consagrando no texto constitucional os princípios da Administração Pública direta ou indireta, em todos os poderes e níveis.

Existem outros princípios implícitos que são decorrentes do Estado de Direito e da totalidade do sistema constitucional que devem nortear a atuação da Administração Pública.

A Administração pública é, em sentido formal, o conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas”.

A gestão pública para ser excelente tem que ser legal, impessoal, moral, pública e eficiente.

Legalidade: estrita obediência à lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.

Impessoalidade: não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes.

Moralidade: pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.

Publicidade: ser transparente, dar publicidade aos fatos e aos dados. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social.

Eficiência: fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

3 Fundamentos de excelência gerencial

O Modelo de Excelência em Gestão Pública foi concebido a partir da premissa segundo a qual é preciso ser excelente sem deixar de ser público.

Esse Modelo, portanto, deve estar alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea e condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações. Esses fundamentos e princípios constitucionais, juntos, definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública.

Orientados por esses princípios constitucionais, integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública os fundamentos apresentados a seguir.

3.1 Pensamento sistêmico

Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade.

Como este conceito é colocado em prática

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos humanos e organizacionais, cujo desempenho pode afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto.

As organizações públicas são vistas como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos que devem interagir com o meio e se adaptar. Assim, é importante que o seu sistema de gestão seja dinâmico e capaz de contemplar a organização como um todo para rever e consolidar os seus objetivos e suas estratégias, observando o alinhamento e a interconexão dos seus componentes, ou seja, a consistência entre os seus objetivos, planos, processos, ações e as respectivas mensurações.

Como sistemas vivos, as organizações precisam aprender a valorizar as redes formais com cidadãos usuários, interessados e parceiros, bem como as redes que emergem informalmente, entre as pessoas que as integram, e destas com pessoas de outras organizações e entidades.

Dessa forma, o pensamento sistêmico pressupõe que as pessoas da organização entendam o seu papel no todo (as interrelações entre os elementos que compõem a organização - a dimensão interna e a dimensão externa).

3.2 Aprendizado organizacional

Busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.

Como este conceito é colocado em prática

Na medida em que a organização busca de maneira estruturada, específica e proativa, o conhecimento compartilhado, incentiva a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, desenvolve soluções e implementa refinamentos e inovações de forma sustentável, coloca em prática o aprendizado organizacional.

Preservar o conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator básico para a sua evolução.

3.3 Cultura da Inovação

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização.

Como este conceito é colocado em prática

Buscar e desenvolver continuamente idéias originais e incorporá-las a seus processos, produtos, serviços e relacionamentos, associado ao rompimento das barreiras do serviço público antiquado e burocrático de forma a otimizar o uso dos recursos públicos e produzir resultados eficientes para a sociedade, são alternativas para tornar possível a cultura da inovação.

3.4 Liderança e constância de propósitos

A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e assessoria da organização.

Como este conceito é colocado em prática

A participação pessoal, ativa e continuada da alta administração é fundamental para dar unidade de propósitos à organização. Seu papel inclui a criação de um ambiente propício à inovação e ao aperfeiçoamento constantes, à gestão do conhecimento, ao aprendizado organizacional, ao desenvolvimento da capacidade da organização de se antecipar e se adaptar com agilidade às mudanças no seu ecossistema e de estabelecer conexões estratégicas.

A alta administração deve atuar como mentora, precisa ter visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização e as restrições de curto prazo, mantendo comportamento ético e habilidade de negociação, liderando pelo exemplo. A sua ação da liderança deve conduzir ao cumprimento da missão e alcance da visão de futuro da organização.

3.5 Orientação por processos e informações

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis.

Como este conceito é colocado em prática

Compreensão do processo como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com alto valor agregado.

Os fatos e dados gerados em cada um desses processos, bem como os obtidos externamente à organização, se transformam em informações que subsidiam a tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos. Esses conhecimentos dão à organização pública alta capacidade para agir e poder para inovar.

A tomada de decisões e a execução de ações devem estar suportadas por medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

As informações e dados definem tendências, projeções e causas e efeitos e devem, portanto, subsidiar o planejamento, a avaliação, a tomada de decisões e a implementação de melhorias.

A excelência em gestão pressupõe: obtenção e tratamento sistemáticos de dados e informações de qualidade, alinhados às suas necessidades; sistemas de informações estruturados e adequados; e obtenção e uso sistemáticos de informações comparativas.

A orientação por processos permite planejar e executar melhor as atividades pela definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de modo mais eficiente, realização de prevenção e solução de problemas, eliminação de atividades redundantes, aumentando a produtividade.

A orientação por processos e informações implica postura pró-ativa relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente - percepção dos sinais do ambiente e antecipação - com vistas a evitar problemas e/ou aproveitar oportunidades. A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado.

3.6 Visão de Futuro

Indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nesse rumo. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.

Como este conceito é colocado na prática

É na formulação das estratégias que a organização prepara-se para colocar em prática sua Visão de Futuro.

O alcance dessa visão é o resultado da implementação dessas estratégias sistematicamente monitoradas, levando em consideração as tendências do ambiente externo, as necessidades e expectativas das partes interessadas, os desenvolvimentos tecnológicos, os requisitos legais, as mudanças estratégicas dos concorrentes e as necessidades da sociedade, no sentido de readequá-las e redirecioná-las, quando for o caso.

Assim uma organização com Visão de Futuro pensa, planeja e aprende estrategicamente, obtendo resultados de alto desempenho e sustentáveis.

3.7 Geração de Valor

Alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

Como este conceito é colocado em prática

Gerar valor para todas as partes interessadas visa aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização.

Ao agir desta forma a organização enfatiza o acompanhamento dos resultados em relação às suas finalidades e às suas metas, a comparação destes com referenciais pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas.

A geração de valor depende cada vez mais dos ativos intangíveis, que atualmente representam a maior parte do valor das organizações públicas. Isto implica visão estratégica das lideranças para possibilitar à sociedade a percepção da utilidade e da credibilidade da própria organização.

3.8 Comprometimento com as pessoas

Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, de oportunidade para desenvolver competências e de empreender, com incentivo e reconhecimento.

Como este conceito é colocado em prática

Pressupõe dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, assumir riscos, criar oportunidade de aprendizado e desenvolvimento de competência e reconhecendo o bom desempenho, criando práticas flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, propiciando um clima organizacional participativo e agradável.

Criar um ambiente flexível e estimulante à geração do conhecimento, disseminando os valores e as crenças da organização e assegurando um fluxo aberto e contínuo de informações é fundamental para que as pessoas se motivem e atuem com autonomia e responsabilidade.

3.9 Foco no cidadão e na sociedade

Direcionamento das ações públicas para atender, regular e continuamente, as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.

Como este conceito é colocado em prática

Os cidadãos usuários, atuais e potenciais, e a sociedade são sujeitos de direitos e as organizações públicas têm obrigação de atender, com qualidade e presteza, às suas necessidades e às suas demandas, de forma regular e contínua.

Nesse sentido, a organização tem que alinhar as suas ações e os seus resultados às necessidades e às expectativas dos cidadãos e da sociedade e antecipar suas necessidades futuras o que implica estabelecer um compromisso com a sociedade no sentido de fazer o melhor no cumprimento da sua missão institucional considerando o interesse público.

A administração pública tem o dever de garantir o direito dos cidadãos de acesso dos serviços públicos de maneira contínua (princípio da Continuidade do Serviço Público), com o objetivo de não prejudicar o atendimento à população, particularmente no que se refere aos serviços essenciais.

3.10 Desenvolvimento de parcerias

Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.

Como este conceito é colocado em prática

As organizações modernas reconhecem que no mundo de hoje - de mudanças constantes e aumento da demanda - o sucesso pode depender das parcerias que elas desenvolvem.

Essas organizações procuram desenvolver maior interação, relacionamento e atividades compartilhadas com outras organizações, de modo a permitir a entrega de valor agregado a suas partes interessadas por meio da otimização das suas competências essenciais.

Essas parcerias podem ser com clientes, fornecedores, organizações de cunho social, ou mesmo com competidores e são baseadas em benefícios mútuos claramente identificados.

O trabalho conjunto dos parceiros, apoiado nas competências, no conhecimento e nos recursos comuns, assim como o relacionamento baseado em confiança mútua, respeito e abertura facilitam o alcance dos objetivos.

As parcerias são usualmente estabelecidas para atingir um objetivo estratégico ou entrega de um produto ou serviço, sendo formalizadas por um determinado período e envolvem a negociação e o claro entendimento das funções de cada parte, bem como dos benefícios decorrentes.

3.11 Responsabilidade social

Atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e ao mesmo tempo tendo também como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.

Como este conceito é colocado em prática

Pressupõe o reconhecimento da sociedade como parte integrante do ecossistema da organização, com necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas. Trata-se do exercício constante da consciência moral e cívica da organização, advinda da ampla compreensão de seu papel no desenvolvimento da sociedade.

O respeito à individualidade, ao sentimento coletivo e à liberdade de associação, assim como a adoção de políticas não-discriminatórias e de proteção das minorias são regras básicas nas relações da organização com as pessoas.

A organização deve buscar o desenvolvimento sustentável, identificar os impactos na sociedade que possam decorrer de suas instalações, processos, produtos e serviços e executar ações preventivas para eliminar ou minimizar esses impactos em todo o ciclo de vida das instalações, produtos e serviços.

Adicionalmente, deve preservar os ecossistemas naturais, conservar os recursos não renováveis e racionalizar o uso dos recursos renováveis. Além do atendimento e superação dos requisitos legais e regulamentares associados aos seus bens, serviços, processos e instalações.

O exercício da cidadania pressupõe o apoio a ações de interesse social e pode incluir: a educação e a assistência comunitária; a promoção da cultura, do esporte e do lazer; e a participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial.

3.12 Controle Social

Atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e dos programas públicos.

Como este conceito é colocado em prática

A alta administração das organizações públicas tem que estimular a sociedade a exercer ativamente o seu papel de guardião de seus direitos e de seus bens comuns.

A transparência e a participação social são os requisitos fundamentais para a efetivação do controle social. Assim, a gestão pública de excelência pressupõe viabilizar as condições necessárias para que o controle social possa ser exercido pela sociedade. Nesse sentido, a administração pública deve garantir visibilidade de seus atos e ações e implementar mecanismos de participação social.

Propiciar transparência significa democratizar o acesso às informações sobre o funcionamento da organização, o que implica:

Disponibilizar informações sobre as ações públicas em condições serem atendidas, interpretadas e de possibilitares efetivamente o controle social (informações claras, detalhadas, completas e com dados desagregados).

Tornar acessíveis aos cidadãos as informações sobre o funcionamento da administração pública.

Participação social é ação democrática dos cidadãos nas decisões e ações que definem os destinos da sociedade. Colocá-la em prática implica aprender a lidar e interagir com as mobilizações e movimentos sociais.

3.13 Gestão participativa

Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Como este conceito é colocado em prática

Uma gestão participativa é implementada dando-se às pessoas autonomia para o alcance de metas e cobrando a cooperação, o compartilhamento de informações e a confiança para delegar. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e geram um clima organizacional saudável.

4 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MEGP

O modelo de excelência em gestão pública deve orientar as organizações na busca da transformação gerencial e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e com organizações do setor privado. Em 1997, o Programa optou pelos Critérios de Excelência utilizados no Brasil e em diversos países, cujos fundamentos representam o “estado da arte” em gestão.

A adoção, sem adaptação, dos modelos utilizados pelos prêmios e sistemas existentes mostra-se inadequada para parte das organizações públicas, principalmente, para aquelas integrantes da administração direta, em razão da natureza dessas organizações e da linguagem empresarial adotada por esses modelos.

A estratégia utilizada pelo Programa Nacional de Gestão Pública foi a de adaptação da linguagem, de forma a respeitar a natureza pública de nossas organizações e, ao mesmo tempo, preservar as características que definem todos os modelos analisados como de excelência em gestão.

Não se tratou, em momento algum, de fazer concessões à gestão pública, mas de criar o entendimento necessário para dar viabilidade ao seu processo de transformação rumo à excelência gerencial com base em padrões e práticas mundialmente aceitas.

A adaptação da linguagem cuidou, portanto, de dois aspectos importantes: interpretar para o setor público os conceitos da gestão contidos nos modelos e preservar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado brasileiro.

De lá para cá, sob a mesma orientação, o Modelo de Excelência em Gestão Pública tem passado por aperfeiçoamentos contínuos com o propósito de acompanhar o “estado da arte” da gestão preconizado pelos modelos de referência que lhe deram origem e de acompanhar também as mudanças havidas na administração pública brasileira.

Acompanhar o “estado da arte” da gestão garante a identidade do modelo com o pensamento contemporâneo sobre excelência em gestão. Acompanhar as mudanças na administração pública garante a identificação do modelo com a realidade das organizações públicas brasileiras.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão.

A Figura 1 representa graficamente o Modelo, destacando a relação entre suas partes.

O primeiro bloco - Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade -pode ser denominado de planejamento.

Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos-usuários, os serviços, os produtos e os processos são planejados conforme os recursos disponíveis, para melhor atender esse conjunto de necessidades.

O segundo bloco - Pessoas e Processos -representa a execução do planejamento. Nesse espaço, concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

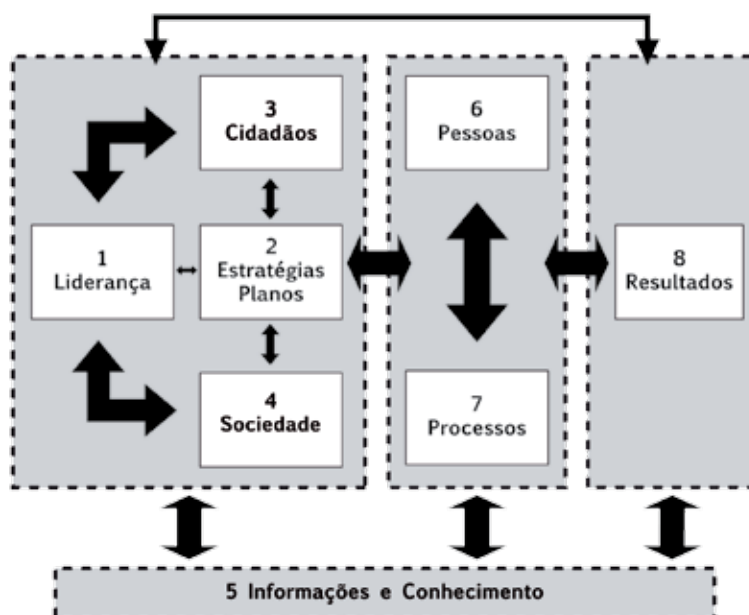
O terceiro bloco - Resultados - representa o controle, pois serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimento e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/ produtos e dos processos organizacionais.

O quarto bloco - Informações e Conhecimento - representa a inteligência da organização. Nesse bloco, são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle direto, mas, de alguma forma, influenciam o seu desempenho. Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

A figura também apresenta o relacionamento existente entre os blocos (setas maiores) e entre as partes do Modelo (setas menores), evidenciando o enfoque sistêmico do modelo de gestão.

Para efeito de avaliação da gestão pública, as oito partes do Modelo de Excelência em Gestão Pública foram transformadas em Critérios para Avaliação da Gestão Pública; a esses critérios foram incorporados referenciais de excelência (requisitos) a partir dos quais a organização pública pode implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão.

Figura 1- Representação do Modelo de Excelência em Gestão Pública



5 INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, 500 pontos está estruturado em oito Critérios, 25 Itens e 107 alíneas.

Cada Item é composto de um conjunto de alíneas que representam os requisitos do Item. A redação de algumas alíneas apresenta desdobramentos que devem ser considerados e avaliados em conjunto.

Os requisitos são utilizados na tabela de pontuação para definir o estágio atingido pela organização. A Figura 2 esclarece a configuração de cada Item dos Critérios. O grau de atendimento de cada um dos requisitos pela organização é fundamental para definir a sua pontuação em cada Item.

Logo abaixo das alíneas apresentadas nos Itens, encontra-se um conjunto de Notas cujo objetivo é enfatizar as informações solicitadas, imprescindíveis, que devem ser abordadas, esclarecer termos específicos não constantes no glossário, bem como esclarecer as inter-relações existentes.

Um sistema de pontuação permite quantificar o grau de atendimento aos requisitos. Na configuração de cada Item, é apresentada a sua respectiva pontuação máxima.

Realiza-se a avaliação da gestão da organização com base em duas dimensões: processos gerenciais e resultados.

Os Itens de 1.1 a 7.3 são Itens de Processos Gerenciais e, portanto, solicitam tanto as práticas de gestão empregadas pela organização para atender aos requisitos dos Critérios para Avaliação da Gestão Pública, quanto à extensão e à constância da aplicação dessas práticas pelas principais áreas, processos, serviços/ produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.

Todos os Itens de Processos Gerenciais estão estruturados conforme o diagrama de gestão apresentado na Figura 3.

As alíneas solicitam as práticas de gestão que atendem aos requisitos dos Itens dos Critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública, assim como os métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho estabelecidos para as mesmas estão sendo cumpridos (Ciclo de Controle).

Solicitam também os métodos específicos de avaliação das práticas de gestão atuais e dos respectivos padrões de trabalho, assim como os principais refinamentos ou inovações implementadas em decorrência dos mesmos, com impactos no desempenho global da organização (Ciclo de Aprendizado).

A palavra “Como”, nos Itens de Processos Gerenciais, solicita que a organização descreva suas práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho, incluindo os responsáveis e a periodicidade de realização, os métodos de controle das práticas, ou seja, os métodos de verificação do cumprimento dos padrões de trabalho; essa descrição deve incluir ainda a aplicação das práticas e padrões, bem como a disseminação e a continuidade dessas práticas e a sua integração. Solicita, ainda, que a organização descreva como o ciclo de aprendizado se aplica para as práticas de gestão e os padrões de trabalho descritos.

Os Itens 8.1 a 8.6 são Itens de Resultados, ou seja, solicitam a apresentação das consequências objetivas da implementação das práticas de gestão descritas nos Itens de Processos Gerenciais. Estes resultados devem ser comparados com referenciais comparativos pertinentes.

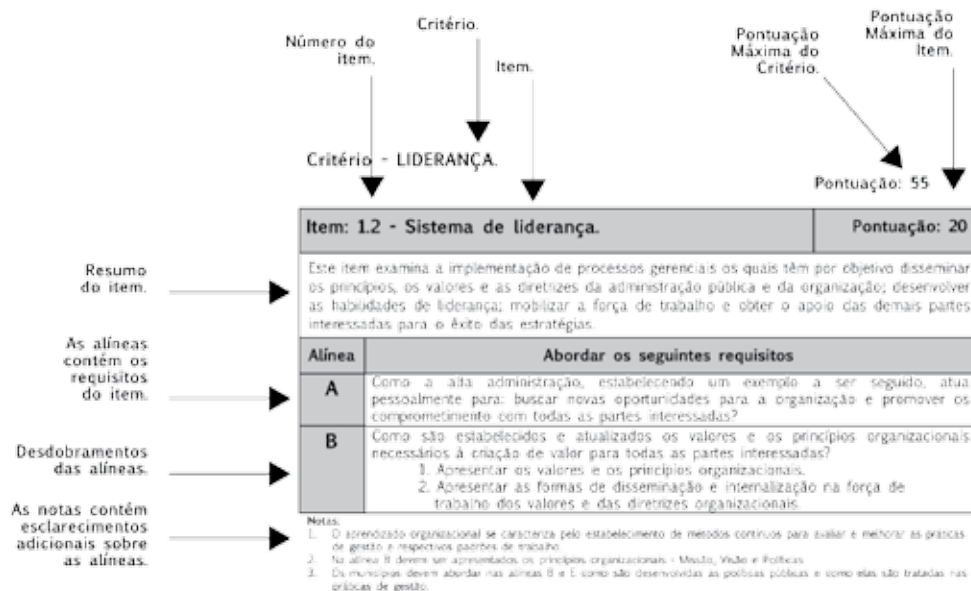


Figura 2 – Estrutura dos itens

Figura 3 - Diagrama de Gestão das Práticas



6 CRITÉRIOS E ITENS DE AVALIAÇÃO E PONTUAÇÕES MÁXIMAS

	Critérios e Itens	Pontos
1	LIDERANÇA	55
	1.1 GOVERNANÇA PÚBLICA E GOVERNABILIDADE	20
	1.2 SISTEMA DE LIDERANÇA	20
	1.3 ANÁLISE DE DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO	15
2	ESTRATÉGIAS E PLANOS	30
	2.1 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	15
	2.2 IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	15
3	CIDADÃOS	30
	3.1 IMAGEM E CONHECIMENTO MÚTUO	15
	3.2 RELACIONAMENTO COM OS CIDADÃOS-USUÁRIOS	15
4	SOCIEDADE	30
	4.1 ATUAÇÃO SOCIOAMBIENTAL	10
	4.2 ÉTICA E CONTROLE SOCIAL	10
	4.3 POLÍTICAS PÚBLICAS	10
5	INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	30
	5.1 INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO	10
	5.2 INFORMAÇÕES COMPARATIVAS	10
	5.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO	10
6	PESSOAS	45
	6.1 SISTEMAS DE TRABALHO	15
	6.2 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	15
	6.3 QUALIDADE DE VIDA	15
7	PROCESSOS	55
	7.1 PROCESSOS FINALÍSTICOS E PROCESSOS DE APOIO	25
	7.2 PROCESSOS DE SUPRIMENTO	15
	7.3 PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS	15
8	RESULTADOS	225
	8.1 RESULTADOS RELATIVOS AOS CIDADÃOS-USUÁRIOS	50
	8.2 RESULTADOS RELATIVOS À SOCIEDADE	50
	8.3 RESULTADOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS	30
	8.4 RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS	30
	8.5 RESULTADOS RELATIVOS AOS PROCESSOS DE SUPRIMENTO	15
	8.6 RESULTADOS DOS PROCESSOS FINALÍSTICOS E DOS PROCESSOS DE APOIO	50
	TOTAL DE PONTOS	500



CRITÉRIO 1 LIDERANÇA

(55 PONTOS)

Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

1.1 - Governança pública e governabilidade		20 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM POR OBJETIVO GERAR TRANSPARÊNCIA E APRIMORAR O NÍVEL DE CONFIANÇA ENTRE TODAS AS PARTES INTERESSADAS E QUE GERAM IMPACTO NO VALOR, NA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA, SOCIAL E AMBIENTAL E NA GOVERNABILIDADE DA ORGANIZAÇÃO.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO OS PRINCÍPIOS E VALORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AS DIRETRIZES DE GOVERNO SÃO DISSEMINADOS E INTERNALIZADOS NA ORGANIZAÇÃO?	
B	COMO AS PRINCIPAIS DECISÕES SÃO TOMADAS, COMUNICADAS E IMPLEMENTADAS PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO ASSEGURANDO A TRANSPARÊNCIA E O ENVOLVIMENTO DE TODAS AS PARTES INTERESSADAS?	
C	COMO SÃO IDENTIFICADOS E TRATADOS OS RISCOS ORGANIZACIONAIS MAIS SIGNIFICATIVOS QUE POSSAM AFETAR O DESEMPENHO? 1. APRESENTAR OS PRINCIPAIS RISCOS ORGANIZACIONAIS IDENTIFICADOS.	
D	COMO A ALTA ADMINISTRAÇÃO PRESTA CONTA DE SEUS ATOS E RESULTADOS ALCANÇADOS PARA A SOCIEDADE E ÓRGÃOS DE CONTROLE?	

1.2 - Sistema de liderança		20 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM POR OBJETIVO DISSEMINAR OS PRINCÍPIOS, OS VALORES E AS DIRETRIZES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DA ORGANIZAÇÃO; DESENVOLVER AS HABILIDADES DE LIDERANÇA; MOBILIZAR A FORÇA DE TRABALHO E OBTER O APOIO DAS DEMAIS PARTES INTERESSADAS PARA O ÊXITO DAS ESTRATÉGIAS.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO A ALTA ADMINISTRAÇÃO, ESTABELECENDO UM EXEMPLO A SER SEGUIDO, ATUA PESSOALMENTE PARA: BUSCAR NOVAS OPORTUNIDADES PARA A ORGANIZAÇÃO E PROMOVER O COMPROMETIMENTO COM TODAS AS PARTES INTERESSADAS?	
B	COMO SÃO ESTABELECIDOS E ATUALIZADOS OS VALORES E OS PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS NECESSÁRIOS À CRIAÇÃO DE VALOR PARA TODAS AS PARTES INTERESSADAS? 1. APRESENTAR OS VALORES E OS PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS. 2. APRESENTAR AS FORMAS DE DISSEMINAÇÃO E INTERNALIZAÇÃO NA FORÇA DE TRABALHO DOS VALORES E DAS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS.	
C	COMO É INCENTIVADO O COMPROMETIMENTO DE TODOS COM A CULTURA DA EXCELÊNCIA? 1. DESTACAR AS PRINCIPAIS AÇÕES EMPREENHIDAS PARA PROMOVER A EXCELÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO.	
D	COMO AS HABILIDADES DE LIDERANÇA SÃO DEFINIDAS, IDENTIFICADAS E DESENVOLVIDAS LÍDERES? 1. DESTACAR COMO AS PESSOAS COM POTENCIAL DE LIDERANÇA SÃO IDENTIFICADAS.	
E	COMO SÃO ESTABELECIDOS OS PRINCIPAIS PADRÕES DE TRABALHO QUE ORIENTAM A EXECUÇÃO ADEQUADA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO E OS MÉTODOS PARA VERIFICAR O SEU CUMPRIMENTO? 1. DESTACAR COMO SÃO GARANTIDOS OS RECURSOS PARA MELHORIA DA INFRA-ESTRUTURA DE TRABALHO.	
F	COMO É ESTIMULADO O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL?	

Notas:

- O aprendizado organizacional se caracteriza pelo estabelecimento de métodos contínuos para avaliar e melhorar as práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho.
- Na alínea B devem ser apresentados os princípios organizacionais - Missão, Visão e Políticas.

- Os municípios devem abordar nas alíneas B e E como são desenvolvidas as políticas públicas e como elas são tratadas nas práticas de gestão.

1.3 - Análise do desempenho da organização		15 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM POR OBJETIVO ASSEGURAR O CUMPRIMENTO DO DESEMPENHO OPERACIONAL PLANEJADO E O ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO SÃO ANALISADAS AS NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES COMPARATIVAS PARA AVALIAR O DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO? 1. DESTACAR OS CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA DETERMINAR QUAIS SÃO OS RESULTADOS MAIS SIGNIFICATIVOS A SEREM COMPARADOS. 2. APRESENTAR OS TIPOS DE INFORMAÇÕES UTILIZADAS PARA COMPARAR O DESEMPENHO E AVALIAR O CUMPRIMENTO DOS NÍVEIS DE DESEMPENHO ESPERADOS PELAS PARTES INTERESSADAS.	
B	COMO É ANALISADO O DESEMPENHO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL, CONSIDERANDO AS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS E DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO?	
C	COMO SÃO AVALIADOS O ÊXITO DAS ESTRATÉGIAS E O ALCANCE DOS RESPECTIVOS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO A PARTIR DAS CONCLUSÕES DA ANÁLISE DO SEU DESEMPENHO?	
D	COMO AS DECISÕES DECORRENTES DA ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO SÃO COMUNICADAS À FORÇA DE TRABALHO E A OUTRAS PARTES INTERESSADAS, QUANDO PERTINENTE?	
E	COMO É ACOMPANHADA A IMPLEMENTAÇÃO DAS DECISÕES DECORRENTES DA ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO?	

Notas:

- A expressão análise do desempenho da organização refere-se aos métodos utilizados pela organização para avaliar se os resultados alcançados atendem aos objetivos e estratégias estabelecidos. A análise do desempenho da organização está, portanto, fortemente inter-relacionada com o item 2.2.
- Os processos gerenciais para busca das informações comparativas citadas na alínea A devem ser descritos no item 5.2.
- Os municípios devem abordar em B a forma como são internalizadas as recomendações dos órgãos de controle.
- Os municípios devem abordar em C a avaliação do êxito das políticas públicas.



CRITÉRIO 2

ESTRATÉGIAS E PLANOS

(30 PONTOS)

Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, visando o atendimento de sua missão e a satisfação das partes interessadas.

2.1 - Formulação das estratégias		Pontuação: 15 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM POR OBJETIVO A FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS, ENFATIZANDO A ANÁLISE DO SETOR DE ATUAÇÃO, DO MACROAMBIENTE E DO MODELO INSTITUCIONAL DA ORGANIZAÇÃO. TAMBÉM EXAMINA O PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO DOS AMBIENTES INTERNOS E EXTERNOS.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO É O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS, QUANDO PERTINENTE? 1. DESTACAR COMO A ORGANIZAÇÃO IDENTIFICA O UNIVERSO INSTITUCIONAL E OS ATORES ENVOLVIDOS NAS POLÍTICAS PÚBLICAS DAS QUAIS PARTICIPA COMO FORMULADORA E/OU EXECUTORA, QUANDO PERTINENTE.	
B	COMO É O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO? 1. APRESENTAR AS PRINCIPAIS ETAPAS E AS ÁREAS ENVOLVIDAS NO PROCESSO.	
C	COMO OS ASPECTOS RELATIVOS AO AMBIENTE EXTERNO SÃO CONSIDERADOS NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS? 1. DESTACAR OS ASPECTOS CONSIDERADOS. 2. DESTACAR COMO A ORGANIZAÇÃO SE RELACIONA COM OUTROS ÓRGÃOS E ENTIDADES PARA ESTABELECE PARCERIAS COM VISTAS A MELHOR CUMPRIR SUA MISSÃO INSTITUCIONAL.	
D	COMO É REALIZADA A ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DA ORGANIZAÇÃO?	
E	COMO SÃO AVALIADAS E SELECIONADAS AS ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO. 1. DESTACAR AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS SELECIONADAS. 2. DESTACAR O ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS COM O PPA, A LDO E A LOA, QUANDO PERTINENTE.	
F	COMO AS ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO SÃO ENVOLVIDAS NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.	
G	COMO AS ESTRATÉGIAS SÃO COMUNICADAS ÀS PARTES INTERESSADAS PERTINENTES PARA O ESTABELECIMENTO DE COMPROMISSOS MÚTUOS.	

Notas:

- A expressão formulação das estratégias refere-se à abordagem (formal ou informal) da organização para se preparar para o futuro. O processo pode ser desenvolvido utilizando tipos diferenciados de previsões, cenários ou outras metodologias para se criar uma diretriz para o futuro com o propósito de orientar a tomada de decisão, a alocação de recursos e a definição de políticas.
- Veja as definições de PPA, LDO e LOA no Glossário.

2.2 - Implementação das estratégias		15 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM POR OBJETIVO ASSEGURAR O DESDOBRAMENTO, A REALIZAÇÃO, O ACOMPANHAMENTO E A ATUALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO SÃO DEFINIDOS OS INDICADORES PARA A AVALIAÇÃO DA OPERACIONALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS, ESTABELECIDAS AS METAS DE CURTO E LONGO PRAZO E DEFINIDOS OS RESPECTIVOS PLANOS DE AÇÃO? 1. APRESENTAR OS PRINCIPAIS INDICADORES, METAS E PLANOS DE AÇÃO. 2. DESTACAR O ENVOLVIMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NA ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO.	
B	COMO AS METAS E OS PLANOS DE AÇÃO SÃO DESDOBRADOS PARA AS ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO, ASSEGURANDO A COERÊNCIA COM AS ESTRATÉGIAS SELECIONADAS E A CONSISTÊNCIA ENTRE OS RESPECTIVOS PLANOS?	
C	COMO OS DIFERENTES RECURSOS FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS SÃO ALOCADOS PARA ASSEGURAR A IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO?	
D	COMO SÃO COMUNICADAS AS METAS, OS INDICADORES E OS PLANOS DE AÇÃO PARA A FORÇA DE TRABALHO E, QUANDO PERTINENTE, PARA AS DEMAIS PARTES INTERESSADAS?	
E	COMO É REALIZADO O MONITORAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO?	

Notas:

Na alínea A.1 devem ser apresentados os principais indicadores relacionados aos cidadãos-usuários, à execução dos programas e das ações do PPA, à sociedade, às finanças e ao orçamento, às pessoas, aos processos de suprimento e aos processos finalísticos e de apoio.

Os indicadores citados na alínea A.1 devem ter seus resultados apresentados nos respectivos Itens do Critério 8.



CRITÉRIO 3 CIDADÃOS

(30 PONTOS)

Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.

3.1 - Imagem e conhecimento mútuo		15 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM POR OBJETIVO DIVULGAR OS PRODUTOS E OS SERVIÇOS, TORNAR A IMAGEM FAVORÁVEL E CONQUISTAR A CONFIANÇA DOS CIDADÃOS.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO A ORGANIZAÇÃO IDENTIFICA OS SEUS CIDADÃOS-USUÁRIOS E COMO ELES SÃO CLASSIFICADOS POR TIPOS OU GRUPOS?1. DESTACAR COMO SÃO IDENTIFICADOS OS CIDADÃOS-USUÁRIOS ATUAIS E POTENCIAIS.2. DESTACAR OS CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA AGRUPAR SEUS CIDADÃOS USUÁRIOS.	
B	COMO AS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS CIDADÃOS USUÁRIOS, ATUAIS E POTENCIAIS, SÃO IDENTIFICADAS, ANALISADA SE COMPREENDIDAS E UTILIZADAS PARA DEFINIÇÃO E MELHORIA DOS PRODUTOS, SERVIÇOS E PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO?1. DESCREVER AS METODOLOGIAS UTILIZADAS PARA DETERMINAR A IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS IDENTIFICADAS.	
C	COMO OS PRODUTOS E SERVIÇOS, PADRÕES DE ATENDIMENTO E AS AÇÕES DE MELHORIA DA ORGANIZAÇÃO SÃO DIVULGADOS AOS CIDADÃOS E À SOCIEDADE DE FORMA A CRIAR CREDIBILIDADE, CONFIANÇA E IMAGEM POSITIVA?1. DESTACAR OS MÉTODOS UTILIZADOS PARA ASSEGURAR A CLAREZA, A AUTENTICIDADE E O CONTEÚDO ADEQUADO DAS MENSAGENS DIVULGADAS.	
D	COMO SÃO IDENTIFICADOS E AVALIADOS OS NÍVEIS DE CONHECIMENTO DO UNIVERSO POTENCIAL DE CIDADÃOS USUÁRIOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO, SEUS SERVIÇOS, PRODUTOS E AÇÕES?	
E	COMO É AVALIADA A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO PERANTE OS CIDADÃOS USUÁRIOS? 1. APRESENTAR OS ATRIBUTOS DEFINIDOS PELA ORGANIZAÇÃO PARA CARACTERIZAR SUA IMAGEM.2. DESTACAR OS PRINCIPAIS INDICADORES UTILIZADOS PARA MEDIR A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO E O CONHECIMENTO DOS SEUS SERVIÇOS, PRODUTOS E AÇÕES PERANTE OS SEUS USUÁRIOS.	
F	COMO É AVALIADO O ATENDIMENTO AO UNIVERSO POTENCIAL DOS CIDADÃOS USUÁRIOS IDENTIFICADOS? 1. DESTACAR OS PRINCIPAIS INDICADORES UTILIZADOS E AS AÇÕES DECORRENTES.	

Notas:

- As empresas públicas e sociedade de economia mista que atuam no mercado podem utilizar o termo “cliente” em substituição ao termo “cidadão usuário” utilizado neste item.
- Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.1.

3.2 - Relacionamento com os cidadãos usuários		15 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM POR OBJETIVO A IMPLEMENTAÇÃO DE CANAIS DE ACESSO PARA SOLICITAR ASSISTÊNCIA, RECLAMAR OU SUGERIR; A GERÊNCIA DAS RECLAMAÇÕES; A AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO E DA INSATISFAÇÃO E O ACOMPANHAMENTO DOS SERVIÇOS /PRODUTOS RECENTEMENTE ENTREGUES.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO SÃO DEFINIDOS E DIVULGADOS AOS CIDADÃOS USUÁRIOS OS PRINCIPAIS CANAIS DE ACESSO PARA SOLICITAREM INFORMAÇÕES OU ESCLARECIMENTOS SOBRE OS SERVIÇOS E PRODUTOS OU COMUNICAREM SUAS SUGESTÕES OU RECLAMAÇÕES? 1. DESTACAR OS PRINCIPAIS CANAIS DE ACESSO DISPONIBILIZADOS AOS CIDADÃOS USUÁRIOS.	
B	COMO SÃO TRATADAS AS RECLAMAÇÕES E SUGESTÕES, FORMAIS E INFORMAIS DOS CIDADÃOS USUÁRIOS, VISANDO ASSEGURAR A RESPOSTA RÁPIDA E EFICAZ E O SEU APROVEITAMENTO POR TODA A ORGANIZAÇÃO? 1. DESTACAR AS PRINCIPAIS AÇÕES DECORRENTES E COMO ELAS SÃO INFORMADAS AOS CIDADÃOS USUÁRIOS E REPASSADAS ÀS DEMAIS ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO.	
C	COMO OS SERVIÇOS E OS PRODUTOS, RECENTEMENTE PRESTADOS OU ENTREGUES, SÃO ACOMPANHADOS JUNTO AOS CIDADÃOS USUÁRIOS PARA PERMITIR À ORGANIZAÇÃO GERAR SOLUÇÕES RÁPIDAS E EFICAZES, EVITAR PROBLEMAS DE RELACIONAMENTO E ATENDER AS EXPECTATIVAS DOS CIDADÃOS USUÁRIOS?	
D	COMO A ORGANIZAÇÃO AVALIA A SATISFAÇÃO E A INSATISFAÇÃO DOS CIDADÃOS USUÁRIOS EM RELAÇÃO AOS SEUS PRODUTOS OU SERVIÇOS E AOS DA CONCORRÊNCIA, QUANDO PERTINENTE?	
E	COMO AS INFORMAÇÕES OBTIDAS DOS CIDADÃOS USUÁRIOS SÃO UTILIZADAS PARA MELHORAR O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO? 1. DESTACAR AS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS.	

Notas:

- As empresas públicas e sociedade de economia mista que atuam no mercado podem utilizar o termo “cliente” em substituição ao termo “cidadão usuário”, usado neste item.
- Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.1.



CRITÉRIO 4 SOCIEDADE

(30 PONTOS)

Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela Sociedade e o comportamento ético.

4.1 - Atuação socioambiental		10 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM POR OBJETIVO ASSEGURAR QUE SEUS PRODUTOS, SERVIÇOS, PROCESSOS E INSTALAÇÕES SEJAM SEGUROS AOS USUÁRIOS E À POPULAÇÃO E ESTIMULEM O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO A ORGANIZAÇÃO IDENTIFICA OS ASPECTOS E TRATA OS IMPACTOS SOCIAIS E AMBIENTAIS DE SEUS PRODUTOS, SERVIÇOS, PROCESSOS E INSTALAÇÕES, DESDE O PROJETO ATÉ A DISPOSIÇÃO FINAL, SOBRE OS QUAIS TENHA INFLUÊNCIA? 1. DESCREVER AS PRINCIPAIS AÇÕES E METAS PARA ELIMINAR, MINIMIZAR OU COMPENSAR OS IMPACTOS SOCIAIS E AMBIENTAIS NEGATIVOS, INCLUINDO O TRATAMENTO DE PASSIVOS SOCIAIS E AMBIENTAIS. 2. CITAR OS PLANOS EXISTENTES PARA ENFRENTAR EVENTUAIS SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIA VISANDO A REDUÇÃO DAS CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS.	
B	COMO OS IMPACTOS SOCIAIS E AMBIENTAIS DOS SERVIÇOS, PRODUTOS, PROCESSOS E INSTALAÇÕES ASSIM COMO AS RESPECTIVAS POLÍTICAS, AÇÕES E RESULTADOS SÃO COMUNICADOS À SOCIEDADE? 1. DESTACAR OS CRITÉRIOS ADOTADOS PARA SELECIONAR E PRIORIZAR AS INFORMAÇÕES DIVULGADAS E OS CANAIS ADOTADOS.	
C	COMO SÃO TRATADAS AS PENDÊNCIAS OU EVENTUAIS SANÇÕES REFERENTES AOS REQUISITOS LEGAIS, REGULAMENTARES, ÉTICOS OU CONTRATUAIS, RELATANDO AS ATUALMENTE EXISTENTES?	
D	COMO A ORGANIZAÇÃO PROMOVE AÇÕES QUE ENVOLVAM A CONSERVAÇÃO DE RECURSOS NÃO RENOVÁVEIS, A PRESERVAÇÃO DOS ECOSISTEMAS E OTIMIZAÇÃO DO USO DE RECURSOS RENOVÁVEIS?	
E	COMO A FORÇA DE TRABALHO, FORNECEDORES E DEMAIS PARTES INTERESSADAS SÃO CONSCIENTIZADAS E ENVOLVIDAS NAS QUESTÕES RELATIVAS À RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL?	
F	COMO A ORGANIZAÇÃO DIRECIONA ESFORÇOS PARA O FORTALECIMENTO DA SOCIEDADE EXECUTANDO OU APOIANDO PROJETOS SOCIAIS OU PROJETOS VOLTADOS PARA O DESENVOLVIMENTO NACIONAL, REGIONAL, LOCAL OU SETORIAL, QUANDO PERTINENTE? 1. APRESENTAR OS CRITÉRIOS ESTABELECIDOS PARA A SELEÇÃO DOS PROJETOS A SEREM IMPLEMENTADOS OU APOIADOS E CITAR OS PRINCIPAIS PROJETOS EM EXECUÇÃO E IMPLEMENTADOS. 2. APRESENTAR OS PRINCIPAIS INDICADORES DE CONTROLE DA EXECUÇÃO E DE IMPACTOS. DOS PROJETOS SOCIAIS.	

Notas:

- Os projetos solicitados na alínea F devem estar de acordo com a missão institucional da organização, não caracterizando desvio da atividade fim.
- Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.2.

4.2 - Ética e controle social		10 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM POR OBJETIVO O INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE NO CONTROLE DAS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO, ESTIMULANDO A TRANSPARÊNCIA E O COMPORTAMENTO ÉTICO.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO A ORGANIZAÇÃO DIVULGA OFICIALMENTE OS SEUS ATOS E INFORMAÇÕES SOBRE SEUS PLANOS, PROGRAMAS E PROJETOS? 1. DESTACAR OS MÉTODOS UTILIZADOS PARA ASSEGURAR QUE AS INFORMAÇÕES SEJAM ENTENDIDAS E INTERPRETADAS.	
B	COMO A ORGANIZAÇÃO TORNA PÚBLICO E DEMOCRATIZA O ACESSO ÀS SUAS INFORMAÇÕES RELATIVAS À EXECUÇÃO FÍSICA, ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA E À GESTÃO?	
C	COMO A ORGANIZAÇÃO ORIENTA E ESTIMULA A SOCIEDADE A PARTICIPAR NO CONTROLE DOS SEUS RESULTADOS INSTITUCIONAIS? 1. DESTACAR OS MECANISMOS DE RELACIONAMENTO DISPONIBILIZADOS À SOCIEDADE PARA O EXERCÍCIO DO CONTROLE SOCIAL.	
D	COMO A ORGANIZAÇÃO ESTIMULA O EXERCÍCIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DA FORÇA DE TRABALHO, NO CUMPRIMENTO DE SEU PAPEL DE AGENTE PÚBLICO, E O COMPORTAMENTO ÉTICO EM TODOS OS NÍVEIS? 1. DESTACAR OS PADRÕES ÉTICOS DE CONDUTA ESTABELECIDOS.	
E	COMO A ORGANIZAÇÃO DISPONIBILIZA CANAIS DE COMUNICAÇÃO PARA RECEBER EVENTUAIS DENÚNCIAS DE VIOLAÇÃO DA ÉTICA E ATUA PARA MINIMIZAR ESSES ACONTECIMENTOS E SEUS EFEITOS?	

Notas:

As tarefas solicitadas na alínea D devem estar de acordo com a missão institucional da organização, não podendo ser caracterizadas como desvio de função.

Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no item 8.2.

4.3 - Políticas públicas		10 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM POR OBJETIVO A ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS DO SETOR EM QUE ATUA, QUER COMO FORMULADORA QUER COMO EXECUTORA, INCLUINDO SUA AVALIAÇÃO E DIVULGAÇÃO.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO A ORGANIZAÇÃO IDENTIFICA AS NECESSIDADES DA SOCIEDADE EM RELAÇÃO AO SEU SETOR DE ATUAÇÃO E AS TRANSFORMA EM REQUISITOS PARA A FORMULAÇÃO E NA EXECUÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS, QUANDO PERTINENTE? 1. DESTACAR COMO SÃO PREVISTOS OS IMPACTOS DECORRENTES DA IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS.	
B	COMO A ORGANIZAÇÃO CONTRIBUI NA FORMULAÇÃO OU ATUA NA EXECUÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DO SEU SETOR? 1. APRESENTAR AS PRINCIPAIS POLÍTICAS PÚBLICAS ONDE A ORGANIZAÇÃO ATUA. 2. DESTACAR O NÍVEL DE ATUAÇÃO E OS PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS. 3. DESTACAR COMO ASSEGURA A PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE.	
C	COMO A ORGANIZAÇÃO DIVULGA AS POLÍTICAS PÚBLICAS E SEUS RESPECTIVOS OBJETIVOS PARA A SOCIEDADE? 1. DESTACAR OS PRINCIPAIS CANAIS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS.	
D	COMO A ORGANIZAÇÃO MONITORA E AVALIA A EXECUÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS EM SEU NÍVEL DE ATUAÇÃO? 1. DESTACAR OS INDICADORES DE IMPACTO E DEMAIS INDICADORES UTILIZADOS E SEU RELACIONAMENTO COM OS REQUISITOS ESTABELECIDOS.	
E	COMO A ORGANIZAÇÃO AVALIA A SATISFAÇÃO DA SOCIEDADE E DEMAIS PARTES INTERESSADAS COM A IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS, EM SEU NÍVEL DE ATUAÇÃO?	

Notas:

- Veja a definição de Indicador de impacto no Glossário.
- Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.2.



CRITÉRIO 5

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

(30 PONTOS)

Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.

5.1 - Informações da organização		10 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM POR OBJETIVO DISPONIBILIZAR INFORMAÇÕES ATUALIZADAS E ÍNTEGRAS AOS USUÁRIOS E ASSEGURAR A SUA CONFIDENCIALIDADE.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO SÃO IDENTIFICADOS, DEFINIDOS, DESENVOLVIDOS, IMPLANTADOS E ATUALIZADOS OS PRINCIPAIS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, VISANDO ATENDER ÀS NECESSIDADES IDENTIFICADAS DA ORGANIZAÇÃO E DOS USUÁRIOS? 1. DESTACAR OS PRINCIPAIS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM USO E SUA FINALIDADE.	
B	COMO É ESTABELECIDO E MANTIDA A MEMÓRIA ADMINISTRATIVA DA ORGANIZAÇÃO? 1. DESTACAR OS PRINCIPAIS TIPOS DE REGISTRO E SEUS PRINCIPAIS USOS.	
C	COMO A INFORMAÇÃO É UTILIZADA PARA APOIAR O CUMPRIMENTO DA MISSÃO INSTITUCIONAL E PROMOVER A INTEGRAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO COM SEUS CIDADÃOS-USUÁRIOS, SOCIEDADE, FORNECEDORES E PARCEIROS?	
D	COMO AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS SÃO COLOCADAS À DISPOSIÇÃO DOS PÚBLICOS INTERNOS E EXTERNOS À ORGANIZAÇÃO, INCLUINDO CIDADÃOS-USUÁRIOS, FORNECEDORES E PARCEIROS?	
E	COMO É GERENCIADA A SEGURANÇA DAS INFORMAÇÕES? 1. DESTACAR OS MÉTODOS UTILIZADOS PARA GARANTIR A ATUALIZAÇÃO, CONFIDENCIALIDADE, INTEGRIDADE, PRESERVAÇÃO E DISPONIBILIDADE DAS INFORMAÇÕES.	

Notas:

- Dependendo do perfil, sistemas de informação não precisam necessariamente ser constituídos por computadores e software.

5.2 - Informações comparativas		10 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM O OBJETIVO DE BUSCAR INFORMAÇÕES DE OUTRAS ORGANIZAÇÕES PARA COMPARAR O DESEMPENHO E MELHORAR PROCESSOS E PRODUTOS/ SERVIÇOS.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO SÃO IDENTIFICADAS AS ORGANIZAÇÕES CONSIDERADAS COMO UM REFERENCIAL COMPARATIVO PERTINENTE? 1. DESTACAR OS CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA DEFINIR A PERTINÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES PARA EFEITO DE COMPARAÇÃO; E APRESENTAR AS PRINCIPAIS ORGANIZAÇÕES IDENTIFICADAS.	
B	COMO SÃO IDENTIFICADAS AS FONTES, OBTIDAS E MANTIDAS ATUALIZADAS AS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS? 1. DESTACAR OS CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA DETERMINAR O MÉTODO MAIS APROPRIADO DE COLETA, CONSIDERANDO AS FONTES DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS IDENTIFICADAS.	
C	COMO AS INFORMAÇÕES OBTIDAS SÃO UTILIZADAS PARA MELHORAR O CONHECIMENTO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS, ESTABELECE METAS OUSADAS E PROMOVER MELHORIAS NO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO? 1. CITAR AS PRINCIPAIS AÇÕES DE MELHORIA IMPLANTADAS COMO DECORRÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS.	

Nota:

- Informações comparativas são requeridas para subsidiar a análise do desempenho da organização.

5.3 - Gestão do conhecimento		10 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM POR OBJETIVO A IDENTIFICAÇÃO, O DESENVOLVIMENTO, A CONSTRUÇÃO, A PROTEÇÃO E O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO O CONHECIMENTO É DESENVOLVIDO E COMPARTILHADO NA ORGANIZAÇÃO? 1. DESCREVER AS PRÁTICAS EXISTENTES PARA IDENTIFICAÇÃO, TRATAMENTO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO CONSIDERADO RELEVANTE PARA A ORGANIZAÇÃO 2. DESCREVER OS MÉTODOS PARA IDENTIFICAR, DESENVOLVER E INCORPORAR NOVAS TECNOLOGIAS.	
B	COMO O CONHECIMENTO É MANTIDO E PROTEGIDO? 1. DESCREVER, INCLUSIVE, OS MÉTODOS EMPREGADOS PARA ATRAIR E RETER ESPECIALISTAS.	
C	COMO A ORGANIZAÇÃO ASSEGURA QUE A GESTÃO DO CONHECIMENTO SEJA UTILIZADA PARA MELHORAR OS SEUS PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS?	
D	COMO SÃO IDENTIFICADOS, DESENVOLVIDOS E MENSURADOS OS ATIVOS INTANGÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO? 1. DESTACAR OS PRINCIPAIS ATIVOS INTANGÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO.	



CRITÉRIO 6 PESSOAS

(45 PONTOS)

Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e ao desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho

6.1 - Sistemas de trabalho		15 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM POR OBJETIVO A ESTRUTURAÇÃO DE CARGOS; FUNÇÕES E REMUNERAÇÃO; PROVIMENTO DE CARGOS E FUNÇÕES; E SISTEMAS DE AVALIAÇÃO E RECONHECIMENTO, QUE TÊM POR OBJETIVO ESTIMULAR O DESEMPENHO DAS PESSOAS E DAS EQUIPES.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO É DEFINIDA E IMPLEMENTADA VISANDO AO ALTO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO?1. DESTACAR AS OPORTUNIDADES PARA A PARTICIPAÇÃO DAS PESSOAS NOS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO, POSSIBILITANDO A INICIATIVA, A CRIATIVIDADE, A INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE SEU POTENCIAL.2. DESTACAR O GRAU DE AUTONOMIA DAS PESSOAS PARA DEFINIR, GERIR E MELHORAR OS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO COM FLEXIBILIDADE E RAPIDEZ NAS RESPOSTAS AOS INTERESSES DOS CIDADÃOS.	
B	COMO AS PESSOAS SÃO SELECIONADAS PARA PREENCHIMENTO DE CARGOS E FUNÇÕES, EM CONSONÂNCIA COM AS ESTRATÉGIAS, OS OBJETIVOS E A MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO?1. DESTACAR AS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NECESSÁRIAS AOS CARGOS E FUNÇÕES.2. DESCREVER DE QUE FORMA SÃO CONSIDERADOS OS REQUISITOS DE DESEMPENHO E SÃO ASSEGURADAS A JUSTIÇA E A IGUALDADE DE OPORTUNIDADES PARA TODAS AS PESSOAS.	
C	COMO SÃO DEFINIDOS E DISPONIBILIZADOS OS CANAIS DE INTERLOCUÇÃO E A NEGOCIAÇÃO COM A FORÇA DE TRABALHO DA ORGANIZAÇÃO, QUANDO PERTINENTE?	
D	COMO É ESTIMULADA A INTEGRAÇÃO E A COOPERAÇÃO DAS PESSOAS E DAS EQUIPES?1. DESTACAR AS PRÁTICAS UTILIZADAS PARA INTEGRAR AS PESSOAS RECÉM CONTRATADAS E REMANEJADAS VISANDO PREPARÁ-LAS PARA A EXECUÇÃO DAS SUAS FUNÇÕES. 2. DESTACAR DE QUE FORMA É ASSEGURADA A COMUNICAÇÃO EFICAZ ENTRE AS ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO.	
E	COMO O DESEMPENHO DAS PESSOAS E DAS EQUIPES É GERENCIADO, DE FORMA A ESTIMULAR A OBTENÇÃO DE METAS DE ALTO DESEMPENHO, A CULTURA DA EXCELÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL?1. DESTACAR COMO É ESTRUTURADA A PROGRESSÃO DE CARREIRA PROFISSIONAL.	
F	COMO O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO, DE RECONHECIMENTO E DE INCENTIVOS PARA AS PESSOAS ESTIMULA O ALCANCE DE METAS DE ALTO DESEMPENHO E DO APRENDIZADO?	

Notas:

- Neste Item, deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta os diferentes grupos de pessoas da força de trabalho - tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização - esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.
- Os termos de reconhecimento e incentivos incluem promoções e recompensas em dinheiro ou não, formais ou informais, individuais ou em grupo, que podem ser efetuados com base no desempenho, na aquisição de conhecimentos, habilidades e competências ou em outros fatores.
- Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.4.

6.2 - Capacitação e desenvolvimento		15 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM POR OBJETIVO CAPACITAR E DESENVOLVER AS PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO AS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO SÃO IDENTIFICADAS? 1. DESCREVER AS FORMAS DE PARTICIPAÇÃO DOS LÍDERES E DAS PESSOAS DA FORÇA DE TRABALHO NESTE PROCESSO.	
B	COMO AS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS SÃO COMPATIBILIZADAS COM AS NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO, PARA EFEITO DA DEFINIÇÃO DOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO? 1. DESTACAR AS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE GERENTES E PESSOAS COM CARGO DE CHEFIA. 2. DESTACAR AS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO DAS PESSOAS QUE ATUAM DIRETAMENTE JUNTO AOS CIDADÃOS-USUÁRIOS.	
C	COMO OS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ABORDAM A CULTURA DA EXCELÊNCIA E CONTRIBUEM PARA CONSOLIDAR O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL? 1. CITAR OS PRINCIPAIS TEMAS ABORDADOS E O PÚBLICO ALCANÇADO.	
D	COMO É CONCEBIDA A FORMA DE REALIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO CONSIDERANDO AS NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO E DAS PESSOAS E OS RECURSOS DISPONÍVEIS?	
E	COMO AS HABILIDADES E OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS SÃO AVALIADOS EM RELAÇÃO À SUA UTILIDADE NA EXECUÇÃO DO TRABALHO E À SUA EFICÁCIA NA CONSECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO?	
F	COMO A ORGANIZAÇÃO PROMOVE O DESENVOLVIMENTO INTEGRAL DAS PESSOAS, COMO INDIVÍDUOS, CIDADÃOS E PROFISSIONAIS? 1. DESCREVER OS MÉTODOS DE ORIENTAÇÃO OU ACONSELHAMENTO, EMPREGABILIDADE E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA.	

Notas:

Neste Item, deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta os diferentes grupos de pessoas da força de trabalho – tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização – esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.

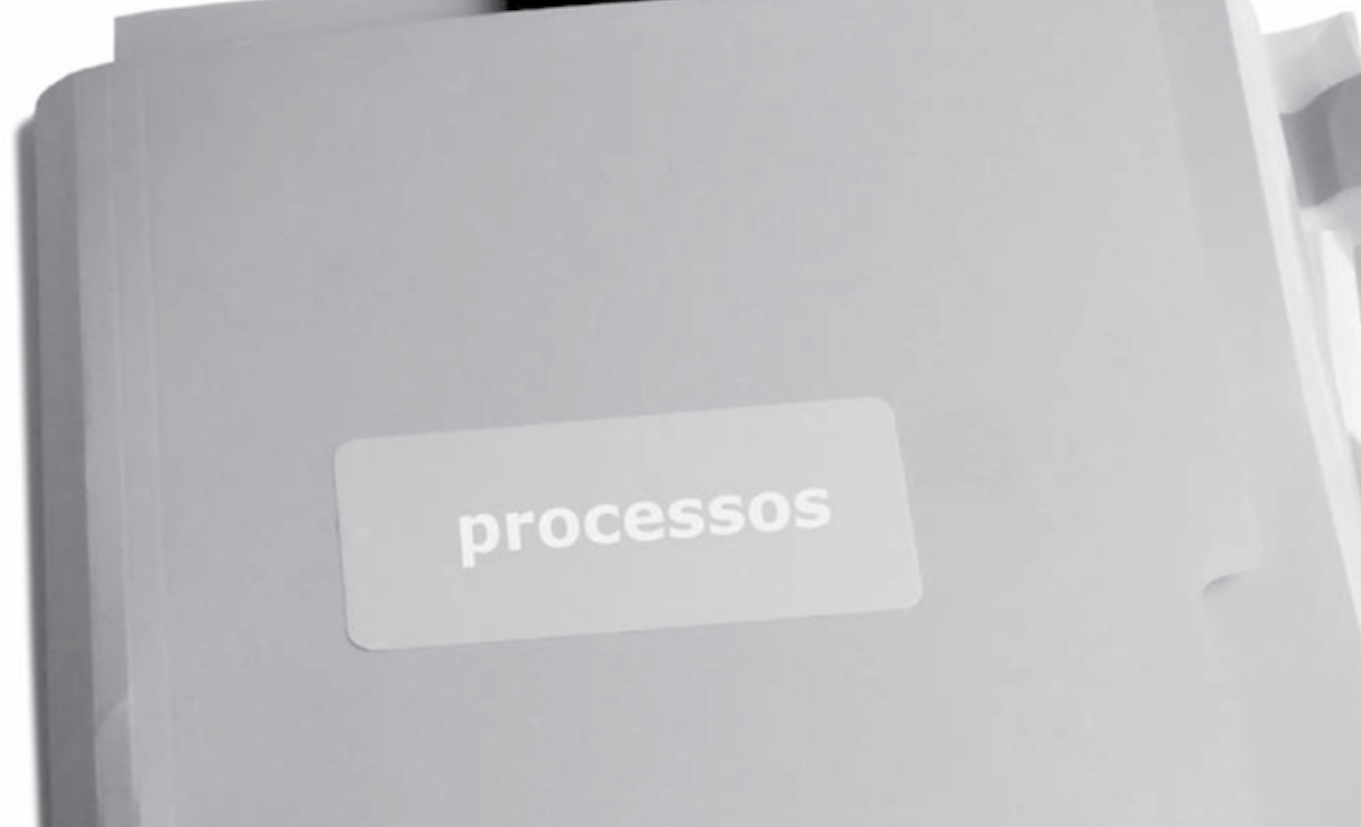
Se for identificada na alínea B a existência de grupos diferentes, então esta diferença deve ser levada em conta na avaliação da alínea E.

Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.4.

6.3 - Qualidade de vida		15 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM POR OBJETIVO CRIAR UM AMBIENTE DE TRABALHO HUMANIZADO, SEGURO, SAUDÁVEL E PROMOVER O BEM-ESTAR, A SATISFAÇÃO E A MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO SÃO IDENTIFICADOS OS PERIGOS E TRATADOS OS RISCOS RELACIONADOS À SAÚDE OCUPACIONAL, SEGURANÇA E ERGONOMIA? 1. DESTACAR O MODO COMO AS PESSOAS PARTICIPAM DA IDENTIFICAÇÃO, PREVENÇÃO E MITIGAÇÃO DOS PERIGOS E RISCOS; 2. DESTACAR OS PRINCIPAIS FATORES RELACIONADOS À ERGONOMIA, SAÚDE E SEGURANÇA E SEUS REQUISITOS, INDICADORES E METAS.	
B	COMO SÃO IDENTIFICADOS OS FATORES QUE AFETAM O BEM-ESTAR, A SATISFAÇÃO E A MOTIVAÇÃO CONSIDERANDO OS DIFERENTES GRUPOS DE PESSOAS? 1. DESTACAR OS FATORES IDENTIFICADOS PARA OS DIVERSOS GRUPOS.	
C	COMO SÃO TRATADOS OS FATORES QUE AFETAM O BEM-ESTAR, A SATISFAÇÃO E A MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS E MANTIDO UM CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL AO ALTO DESEMPENHO? 1. DESTACAR OS PRINCIPAIS SERVIÇOS, BENEFÍCIOS, PROGRAMAS E POLÍTICAS COLOCADOS À DISPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO, FAZENDO UMA COMPARAÇÃO COM AS PRÁTICAS DE MERCADO.	
D	COMO A ORGANIZAÇÃO COLABORA PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA DAS PESSOAS FORA DO AMBIENTE DE TRABALHO? 1. DESTACAR AS PRINCIPAIS AÇÕES DESENVOLVIDAS.	
E	COMO SÃO AVALIADOS OS FATORES QUE AFETAM O BEM-ESTAR, A SATISFAÇÃO E A MOTIVAÇÃO CONSIDERANDO OS DIFERENTES GRUPOS DE PESSOAS?	

Notas:

- Neste Item, deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta os diferentes grupos de pessoas da força de trabalho - tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização - esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.
- Se for identificada na alínea B a existência de grupos diferentes, então esta diferença deve ser levada em conta na avaliação da alínea E.
- Os resultados dos principais indicadores de desempenho, relativos a este Item devem ser apresentados em 8.4.



processos

CRITÉRIO 7 PROCESSOS

(55 PONTOS)

Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

7.1 - Processos finalísticos e processos de apoio		25 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM POR OBJETIVO ASSEGURAR UM ALTO DESEMPENHO DOS PROCESSOS E GERAR SERVIÇOS E PRODUTOS QUE ATENDAM ÀS NECESSIDADES E ÀS EXPECTATIVAS DOS CIDADÃOS USUÁRIOS E DA SOCIEDADE.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO SÃO IDENTIFICADOS E DETERMINADOS OS PROCESSOS FINALÍSTICOS E OS PROCESSOS DE APOIO, CONSIDERANDO A MISSÃO INSTITUCIONAL DA ORGANIZAÇÃO?	
B	COMO AS NECESSIDADES DOS CIDADÃOS USUÁRIOS E DA SOCIEDADE SÃO TRADUZIDAS EM REQUISITOS E INCORPORADAS AOS PROJETOS DE SERVIÇOS OU PRODUTOS E AOS PROCESSOS FINALÍSTICOS? 1. DESTACAR OS REQUISITOS AMBIENTAIS, DE SAÚDE, DE SEGURANÇA E DE ERGONOMIA, QUANDO PERTINENTE. 2. DESTACAR OS REQUISITOS A SEREM ATENDIDOS E OS SEUS RESPECTIVOS INDICADORES DE DESEMPENHO.	
C	COMO OS PROCESSOS FINALÍSTICOS E OS PROCESSOS DE APOIO SÃO PROJETADOS, VISANDO AO CUMPRIMENTO DOS REQUISITOS DEFINIDOS? 1. DESTACAR OS MÉTODOS UTILIZADOS PARA A INCORPORAÇÃO DO CONHECIMENTO DISPONÍVEL NA ORGANIZAÇÃO.	
D	COMO OS PROCESSOS FINALÍSTICOS E OS PROCESSOS DE APOIO SÃO CONTROLADOS? 1. DESTACAR O CONTROLE DOS PROCESSOS RELATIVOS ÀS PARCERIAS INSTITUCIONAIS. 2. DESTACAR COMO SÃO TRATADAS AS NÃO-CONFORMIDADES IDENTIFICADAS.	
E	COMO OS PROCESSOS FINALÍSTICOS E OS PROCESSOS DE APOIO SÃO REFINADOS? 1. DESCREVER AS PRINCIPAIS METODOLOGIAS UTILIZADAS PARA AUMENTAR A CONFIABILIDADE DOS PRODUTOS OU SERVIÇOS FORNECIDOS PELA ORGANIZAÇÃO. 2. DESTACAR AS AÇÕES DE DESBUROCRATIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS FINALÍSTICOS E DOS PROCESSOS DE APOIO. 3. DESTACAR AS AÇÕES DE OTIMIZAÇÃO DOS CUSTOS ASSOCIADOS AOS PROCESSOS FINALÍSTICOS E DE APOIO. 4. DESTACAR AS PRINCIPAIS MELHORIAS IMPLEMENTADAS NOS ÚLTIMOS 3 ANOS.	

Notas:

- Os processos finalísticos e de apoio devem ser descritos no Perfil da organização.
- Os processos gerenciais para busca das melhores práticas de gestão de outras organizações citadas em 7.1.E devem ser descritos no item 5.2.
- Os resultados dos indicadores de desempenho relativos aos processos finalísticos e de apoio abordados neste Item devem ser apresentados em 8.6.

7.2 - Processos de suprimento		15 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM POR OBJETIVO DESENVOLVER E MELHORAR O DESEMPENHO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS, GARANTINDO AS ATIVIDADES DE AQUISIÇÃO DE BENS, MATERIAIS E SERVIÇOS, A CLASSIFICAÇÃO, O ATENDIMENTO AOS REQUISITOS DE FORNECIMENTO E A AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO A ORGANIZAÇÃO IDENTIFICA POTENCIAIS FORNECEDORES E DESENVOLVE A SUA CADEIA DE SUPRIMENTOS VISANDO ASSEGURAR A DISPONIBILIDADE DE FORNECIMENTO A LONGO PRAZO, MELHORAR O SEU DESEMPENHO E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA PRÓPRIA CADEIA?	
B	COMO É REALIZADO O PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE BENS, DE MATERIAIS E DE SERVIÇOS DE FORMA A ASSEGURAR A TRANSPARÊNCIA DO PROCESSO E O ATENDIMENTO À LEGISLAÇÃO?1. DESTACAR O ATENDIMENTO ÀS NECESSIDADES E REQUISITOS ESPECÍFICOS DA ORGANIZAÇÃO;2. DESTACAR OS INDICADORES UTILIZADOS PARA A AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE SUPRIMENTO	
C	COMO É ASSEGURADA A QUALIDADE DOS BENS, PRODUTOS E SERVIÇOS ADQUIRIDOS?1. DESTACAR OS MÉTODOS DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO E ENTREGA, DE FORMA A GARANTIR O ATENDIMENTO DOS REQUISITOS ESTABELECIDOS;2. DESTACAR A FORMA COMO É ASSEGURADA A OBTENÇÃO DE UM EQUILÍBRIO ENTRE QUALIDADE, PRAZO E PREÇO.	
D	COMO A ORGANIZAÇÃO REALIZA A GESTÃO DOS BENS MATERIAIS, DOS BENS PATRIMONIAIS E DOS ESTOQUES QUANDO FOR PERTINENTE. INCLUIR OS INDICADORES UTILIZADOS.	
E	COMO É ADMINISTRADO O RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES? 1. DESTACAR COMO É DEFINIDO E ASSEGURADO O ATENDIMENTO AOS REQUISITOS DA ORGANIZAÇÃO POR PARTE DOS FORNECEDORES.	
F	COMO OS FORNECEDORES SÃO AVALIADOS E PRONTAMENTE INFORMADOS SOBRE SEU DESEMPENHO?1. APRESENTAR OS INDICADORES UTILIZADOS PARA MONITORAR O SEU DESEMPENHO.2. DESTACAR A FORMA COMO A AVALIAÇÃO CONSIDERA O ATENDIMENTO AOS REQUISITOS ESTABELECIDOS, OS VALORES E AS DIRETRIZES DA ORGANIZAÇÃO E OS ASPECTOS RELATIVOS À SEGURANÇA, SAÚDE E MEIO AMBIENTE.	
G	COMO SÃO MINIMIZADOS OS CUSTOS ASSOCIADOS À GESTÃO DO FORNECIMENTO?	
H	COMO OS FORNECEDORES QUE ATUAM DIRETAMENTE NOS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO SÃO ENVOLVIDOS E COMPROMETIDOS COM OS PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS RELATIVOS À RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL, INCLUINDO OS ASPECTOS DA SEGURANÇA E SAÚDE?	

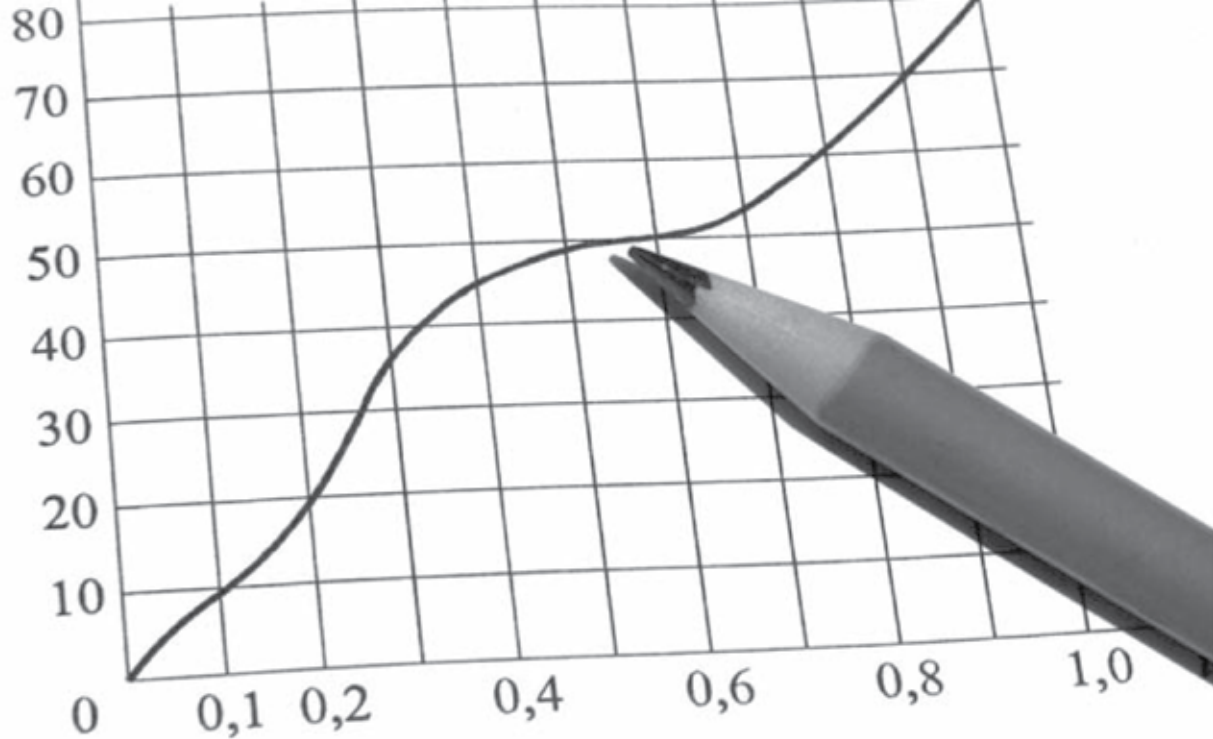
Notas:

- Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.5.

7.3 - Processos orçamentários e financeiros		15 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS OS QUAIS TÊM POR OBJETIVO O SUPORTE ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO DA ORGANIZAÇÃO.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	COMO É ELABORADA A PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA E COMO SÃO TRATADAS AS RESTRIÇÕES E LIBERAÇÕES DE ORÇAMENTO MAIS SIGNIFICATIVAS QUE POSSAM VIR A AFETAR A EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES?	
B	COMO OS PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS SÃO GERENCIADOS PARA SUPOORTAR AS NECESSIDADES ESTRATÉGICAS E OPERACIONAIS DA ORGANIZAÇÃO?	
C	COMO SÃO MONITORADOS A EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA E OS POSSÍVEIS REALINHAMENTOS ENTRE O ORÇAMENTO, ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO? 1. DESTACAR COMO SÃO AVALIADOS E ADMINISTRADOS OS RISCOS FINANCEIROS, QUANDO PERTINENTE.	
D	COMO SÃO SELECIONADAS AS MELHORES OPÇÕES E REALIZADAS CAPTAÇÕES, INVESTIMENTOS E APLICAÇÕES DE RECURSOS FINANCEIROS, QUANDO PERTINENTE?	
E	COMO AS OPERAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO SÃO ACOMPANHADAS EM TERMOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS E COMO SÃO ADMINISTRADOS OS PARÂMETROS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS? DESTACAR, QUANDO PERTINENTE: 1. A GERÊNCIA DO PATRIMÔNIO E DAS RECEITAS DECORRENTES DO SEU USO; 2. A COMPATIBILIZAÇÃO DO CUSTEIO E DO INVESTIMENTO COM O ORÇAMENTO APROVADO 3. RESPONSABILIDADE FISCAL; 3. A GERÊNCIA DAS RECEITAS DECORRENTES DO RECOLHIMENTO DE TAXAS POR PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS OU DE IMPOSTOS.	

Notas:

- Os municípios devem descrever a sistemática de elaboração da LDO e LOA na alínea ^a
- Os municípios devem apresentar na alínea E uma prática que assegure aplicação legal dos percentuais de Educação e Saúde relacionados ao exercício orçamentário.
- Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.3.



CRITÉRIO 8 RESULTADOS

(225 PONTOS)

Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os orçamentário financeiros, os relativos aos cidadãos usuários, à sociedade, às pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como aos relativos ao suprimento. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela verificação do atendimento dos níveis de expectativa das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações.

8.1 - Resultados relativos aos cidadãos usuários		50 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA OS RESULTADOS RELATIVOS AOS CIDADÃOS USUÁRIOS, INCLUINDO OS REFERENTES À IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	APRESENTAR OS RESULTADOS DOS PRINCIPAIS INDICADORES RELATIVOS AOS CIDADÃOS USUÁRIOS. ESTRATIFICAR POR GRUPOS DE CIDADÃOS USUÁRIOS, SEGMENTOS DE MERCADO OU TIPOS DE PRODUTOS, QUANDO APLICÁVEL.1. INCLUIR OS NÍVEIS DE DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES CONSIDERADAS COMO REFERENCIAL COMPARATIVO PERTINENTE;EXPLICAR, RESUMIDAMENTE, OS RESULTADOS APRESENTADOS,ESCLARECENDO EVENTUAIS TENDÊNCIAS ADVERSAS E COMPARAÇÕES DESFAVORÁVEIS.	

Notas:

- Os resultados relativos à satisfação do cidadão, relatados neste Item, derivam das práticas de avaliação descritas no Item 3.2.
- Os resultados relativos a mercado e ao atendimento do universo potencial de cidadãos usuários, relatados neste Item, derivam das práticas descritas no Item 3.1.
- No caso de organizações exercerem atividades exclusivas de Estado, essas atividades deverão ser comparadas com os referenciais pertinentes.

8.2 - Resultados relativos à sociedade		50 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA OS RESULTADOS RELATIVOS À SOCIEDADE, INCLUINDO OS REFERENTES À ATUAÇÃO SOCIOAMBIENTAL, À ÉTICA, AO CONTROLE SOCIAL E ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	APRESENTAR OS RESULTADOS DOS PRINCIPAIS INDICADORES RELATIVOS À SOCIEDADE, INCLUINDO OS RELATIVOS À ATUAÇÃO SOCIOAMBIENTAL, A ÉTICA, AO CONTROLE SOCIAL E ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS. ESTRATIFICAR OS RESULTADOS POR INSTALAÇÕES, QUANDO APLICÁVEL.1. INCLUIR OS NÍVEIS DE DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES CONSIDERADAS COMO REFERENCIAL COMPARATIVO PERTINENTE; EXPLICAR,RESUMIDAMENTE, OS RESULTADOS APRESENTADOS, ESCLARECENDO EVENTUAIS TENDÊNCIAS ADVERSAS E COMPARAÇÕES DESFAVORÁVEIS.	

Notas:

- Os resultados relatados neste Item relacionam-se diretamente com as práticas e indicadores descritos nos Itens 3.1, 3.2.
- Os resultados também devem estar alinhados com os planos e as metas da organização descritos em 2.2.
- Apresentar as evoluções dos indicadores relativos ao controle social como: quantidade de eventos de educação ao cidadão usuário, realizados para sociedade, dos quais a organização participou versus o número de participantes / visitantes atendidos; quantidade de informações e esclarecimentos sobre a atuação da organização. Apresentar ainda indicadores relativos à eficácia e eficiência dos mecanismos de participação do cidadão usuário nas atividades da organização etc. Apresentar os indicadores de impacto das políticas públicas.

- No caso de de as organizações exercerem atividades exclusivas de Estado, essas atividades devem ser comparadas com referenciais pertinentes.

8.3 - Resultados orçamentários e financeiros		30 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA OS RESULTADOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS DA ORGANIZAÇÃO INCLUINDO OS RELATIVOS À ESTRUTURA, À LIQUIDEZ, À ATIVIDADE E À RENTABILIDADE, QUANDO PERTINENTE.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	APRESENTAR OS RESULTADOS DOS PRINCIPAIS INDICADORES RELATIVOS À GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA. ESTRATIFICAR OS RESULTADOS POR UNIDADES OU FILIAIS, QUANDO APLICÁVEL. 1. INCLUIR OS NÍVEIS DE DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES CONSIDERADAS COMO REFERENCIAL COMPARATIVO PERTINENTE; EXPLICAR, RESUMIDAMENTE, OS RESULTADOS APRESENTADOS, ESCLARECENDO EVENTUAIS TENDÊNCIAS ADVERSAS E COMPARAÇÕES DESFAVORÁVEIS. 2. DESTACAR A RELAÇÃO ENTRE RECURSO EXECUTADO VERSUS RECURSO PLANEJADO E O CUMPRIMENTO DAS METAS PLANEJADAS VERSUS RECURSOS EXECUTADOS.	

Notas:

- Na alínea A, considerar como recurso planejado o constante na proposta orçamentária aprovada pelo Legislativo. No caso de ocorrência de contingenciamentos, mencionar seus impactos nos resultados e o modo como foram gerenciados de forma a minimizar os seus efeitos. Exemplo de impacto inclui o número de serviços/produtos que deixaram de ser realizados versus montante de recursos contingenciados.

8.4 - Resultados relativos às pessoas		30 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA OS RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS, INCLUINDO OS REFERENTES AOS SISTEMAS DE TRABALHO, À CAPACITAÇÃO E AO DESENVOLVIMENTO E À QUALIDADE DE VIDA.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	APRESENTAR OS RESULTADOS DOS PRINCIPAIS INDICADORES RELATIVOS ÀS PESSOAS, INCLUINDO OS RELATIVOS AOS SISTEMAS DE TRABALHO, À CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO E À QUALIDADE DE VIDA. ESTRATIFICAR OS RESULTADOS POR GRUPOS DE PESSOAS DA FORÇA DE TRABALHO, FUNÇÕES NA ORGANIZAÇÃO E , QUANDO APLICÁVEL, POR INSTALAÇÕES. 1. INCLUIR OS NÍVEIS DE DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES CONSIDERADAS COMO REFERENCIAL COMPARATIVO PERTINENTE; EXPLICAR, RESUMIDAMENTE, OS RESULTADOS APRESENTADOS, ESCLARECENDO EVENTUAIS TENDÊNCIAS ADVERSAS E COMPARAÇÕES DESFAVORÁVEIS.	

Notas:

- Relatar, neste Item, os resultados relacionados com as práticas da organização descritas nos itens 6.1, 6.2 e 6.3.
- Os resultados relativos à eficácia e melhoria dos sistemas de trabalho são indicadores pertinentes à quantidade de equipes de projetos ou times de melhoria, resultados dos sistemas de comunicação interna para compartilhamento de conhecimentos e habilidades, índices de acessos das pessoas às informações da organização, resultados dos sistemas de remuneração e reconhecimento das pessoas etc.

- Como indicadores de desenvolvimento de pessoas, podem ser incluídos os resultados dos cursos concluídos e treinamentos realizados, índices de adequação do perfil profissional às atividades da organização, escolaridade, resultados dos sistemas de autoavaliação e acompanhamento do desempenho.

8.5 - Resultados relativos aos processos de suprimento		15 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA OS RESULTADOS RELATIVOS AOS PRODUTOS ADQUIRIDOS E À GESTÃO DOS PROCESSOS DE SUPRIMENTO.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	APRESENTAR OS RESULTADOS DOS PRINCIPAIS INDICADORES RELATIVOS AOS PROCESSOS DE SUPRIMENTO. 1. INCLUIR OS NÍVEIS DE DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES CONSIDERADAS COMO REFERENCIAL COMPARATIVO PERTINENTE; EXPLICAR, RESUMIDAMENTE, OS RESULTADOS APRESENTADOS, ESCLARECENDO EVENTUAIS TENDÊNCIAS ADVERSAS E COMPARAÇÕES DESFAVORÁVEIS.	

Nota:

- Relatar, neste Item, os resultados relacionados com as práticas da organização descritas no Item 7.2.

8.6 - Resultados relativos aos processos finalísticos e de apoio		15 Pontos
ESTE ITEM EXAMINA OS RESULTADOS RELATIVOS AO PRODUTO/SERVIÇO E À GESTÃO DOS PROCESSOS FINALÍSTICOS E AOS PROCESSOS DE APOIO.		
	Abordar os seguintes requisitos	
A	APRESENTAR OS RESULTADOS DOS PRINCIPAIS INDICADORES RELATIVOS AOS PROCESSOS 1. INCLUIR OS NÍVEIS DE DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES CONSIDERADAS COMO REFERENCIAL COMPARATIVO PERTINENTE; EXPLICAR, RESUMIDAMENTE, OS RESULTADOS APRESENTADOS, ESCLARECENDO EVENTUAIS TENDÊNCIAS ADVERSAS E COMPARAÇÕES DESFAVORÁVEIS.	

Notas:

- Os resultados relatados neste Item relacionam-se diretamente com as práticas e indicadores descritos no item 7.1.
- Os resultados devem também estar alinhados com os planos de ação e as metas da organização, descritos no Item 2.2.
- Podem ser demonstradas as evoluções de indicadores de qualidade e de eficácia dos serviços/produtos. Os indicadores de desempenho dos serviços/produtos devem referir-se a requisitos importantes para as partes interessadas (tempo de atendimento, prazo de resposta, número de serviços prestados etc).
- Podem ser demonstradas as evoluções de indicadores de produtividade ou de eficiência e de eficácia operacional.

7 SISTEMA DE PONTUAÇÃO

O sistema de pontuação visa determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais.

Na dimensão de Processos Gerenciais são avaliados os fatores “Enfoque”, “Aplicação”, “Aprendizado” e “Integração”, definidos conforme descrito abaixo:

O fator “Enfoque” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

Adequação - atendimento aos requisitos do item, incluindo os métodos de controle, de forma apropriada ao perfil da organização.

Proatividade - capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos.

O fator “Aplicação” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

Disseminação - implementação, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e ou pelas partes interessadas, conforme pertinente ao item, considerando-se o perfil da organização.

Continuidade - utilização periódica e ininterrupta. O fator “Aprendizado” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

Refinamento - aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhorias, o que inclui eventuais inovações, tanto incrementais quanto de ruptura.

O fator “Integração” (ver figura à frente) refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

Coerência - relação harmônica com as estratégias e os objetivos da organização.

Inter-relacionamento - implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, quando apropriado.

Cooperação - colaboração entre as áreas da organização e entre a organização e as suas partes interessadas, quando pertinente, na implementação das práticas de gestão.

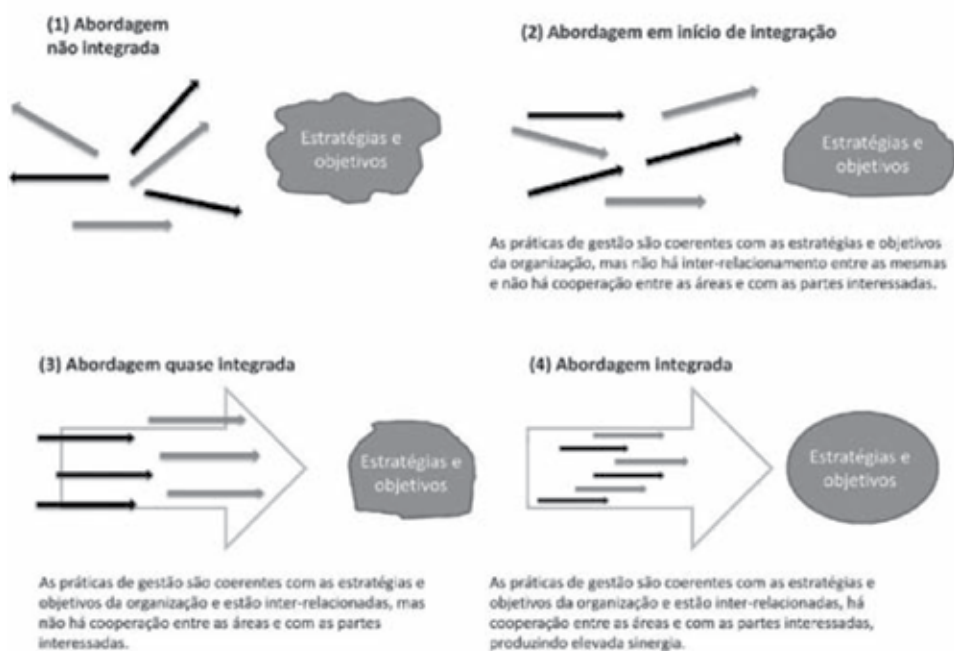
Na dimensão de Resultados Organizacionais são avaliados os fatores “Relevância”, “Tendência”, e “Nível atual” definidos conforme descrito abaixo:

Relevância - refere-se à importância do resultado para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

Tendência - refere-se ao comportamento dos resultados ao longo do tempo.

Nível atual - refere-se ao grau em que os resultados organizacionais apresentam: comparação com o desempenho de outras organizações consideradas como referenciais pertinentes.

Estágios da Integração das práticas de gestão



Fonte: adaptação Baldrige, 2006 (Baldrige National Quality Programa, EUA)

8 DIRETRIZES PARA PONTUAÇÃO

– IAGP 500 Pontos

Os itens de Processos Gerenciais são pontuados segundo as diretrizes da “Tabela de Pontuação (%) Processos Gerenciais” e de acordo com a seguinte sequência:

- Determinar o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação Enfoque / Aplicação / Aprendizado / Integração.
- O valor percentual do item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais quando pelo menos dois outros fatores estejam em estágio superior.
- Multiplicar o percentual encontrado pela pontuação máxima do Item (ver Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas, página 53). A pontuação do Item será o valor dessa multiplicação.
- Os itens de Resultados Organizacionais são pontuados segundo diretrizes da “Tabela de Pontuação” (%) - “Resultados Organizacionais” e de acordo com a seguinte sequência:
- Determinar o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação Relevância / Tendência / Nível atual.
- O valor percentual do item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais caso os outros dois fatores estejam em estágio superior.
- Multiplicar o percentual encontrado pela pontuação máxima do Item (ver Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas, página 53). A pontuação do Item será o valor dessa multiplicação. A pontuação final é a soma da pontuação dos itens.

9 TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – ITENS DE PROCESSOS GERENCIAIS (CRITÉRIOS 1 A 7)

0%	20%	40%	60%	80%	100%
Enfoque					
AS PRÁTICAS DE GESTÃO SÃO INADEQUADAS AOS REQUISITOS DO ITEM, NÃO SÃO APROPRIADAS AO PERFIL, OU NÃO ESTÃO RELATADAS.	AS PRÁTICAS DE GESTÃO APRESENTADAS SÃO ADEQUADAS PARA ALGUNS DOS REQUISITOS DO ITEM E APROPRIADAS AO PERFIL.	AS PRÁTICAS DE GESTÃO APRESENTADAS SÃO ADEQUADAS PARA MUITOS REQUISITOS DO ITEM E APROPRIADAS AO PERFIL.	AS PRÁTICAS DE GESTÃO APRESENTADAS SÃO ADEQUADAS PARA A MAIORIA DOS REQUISITOS DO ITEM E APROPRIADAS AO PERFIL.	AS PRÁTICAS DE GESTÃO APRESENTADAS SÃO ADEQUADAS PARA QUASE TODOS OS REQUISITOS DO ITEM E APROPRIADAS AO PERFIL.	AS PRÁTICAS DE GESTÃO APRESENTADAS SÃO ADEQUADAS A TODOS OS REQUISITOS DO ITEM E APROPRIADAS AO PERFIL.
		O ATENDIMENTO A ALGUM(NS) REQUISITO(S) É PROATIVO.	O ATENDIMENTO A MUITOS REQUISITOS É PROATIVO.	O ATENDIMENTO A MAIORIA DOS REQUISITOS É PROATIVO.	O ATENDIMENTO A QUASE TODOS OS REQUISITOS É PROATIVO.
Aplicação					
AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS NÃO ESTÃO DISSEMINADAS.	AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS ESTÃO DISSEMINADAS EM ALGUMAS DAS PRINCIPAIS ÁREAS, PROCESSOS, PRODUTOS E OU PELAS PARTES INTERESSADAS PERTINENTES.	AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS ESTÃO DISSEMINADAS EM MUITAS DAS PRINCIPAIS ÁREAS, PROCESSOS, PRODUTOS E OU PELAS PARTES INTERESSADAS PERTINENTES.	AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS ESTÃO DISSEMINADAS NA MAIORIA DAS PRINCIPAIS ÁREAS, PROCESSOS, PRODUTOS E OU PELAS PARTES INTERESSADAS PERTINENTES.	AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS ESTÃO DISSEMINADAS EM QUASE TODAS AS PRINCIPAIS ÁREAS, PROCESSOS, PRODUTOS E OU PELAS PARTES INTERESSADAS PERTINENTES.	AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS ESTÃO DISSEMINADAS EM TODAS AS PRINCIPAIS ÁREAS, PROCESSOS, PRODUTOS E OU PELAS PARTES INTERESSADAS PERTINENTES.
USO NÃO RELATADO.	USO CONTINUADO EM ALGUMA(S) DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS.	USO CONTINUADO EM MUITAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS.	USO CONTINUADO NA MAIORIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS.	USO CONTINUADO EM QUASE TODAS AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS.	USO CONTINUADO EM TODAS AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS.
Aprendizado					
NÃO HÁ MELHORIAS SENDO IMPLANTADAS.	HÁ MELHORIAS SENDO IMPLANTADAS.	ALGUMAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS APRESENTAM MELHORIAS DECORRENTES DO APRENDIZADO.	MUITAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS APRESENTAM MELHORIAS DECORRENTES DO APRENDIZADO.	A MAIORIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS APRESENTA MELHORIAS DECORRENTES DO APRENDIZADO.	QUASE TODAS AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS APRESENTAM MELHORIAS DECORRENTES DO APRENDIZADO.

PROCESSOS GERENCIAIS (Continuação)

0%	20%	40%	60%	80%	100%
Integração					
AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS NÃO SÃO COERENTES COM AS ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO.	QUASE TODAS AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS SÃO COERENTES COM AS ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO.	TODAS AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS SÃO COERENTES COM AS ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO.	TODAS AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS SÃO COERENTES COM AS ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO; A MAIORIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS ESTÁ INTER-RELACIONADA COM OUTRAS PRÁTICAS DE GESTÃO, QUANDO APROPRIADO.	TODAS AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS SÃO COERENTES COM AS ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO; QUASE TODAS AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS ESTÃO INTER-RELACIONADAS COM OUTRAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO, HAVENDO COOPERAÇÃO ENTRE A MAIORIA DAS ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO NA SUA IMPLEMENTAÇÃO, QUANDO APROPRIADO.	TODAS AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADEQUADAS SÃO COERENTES COM AS NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS OU DAS PARTES INTERESSADAS E TODAS ESTÃO INTER-RELACIONADAS COM OUTRAS PRÁTICAS DE GESTÃO, HAVENDO COOPERAÇÃO ENTRE QUASE TODAS AS ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO NA SUA IMPLEMENTAÇÃO, QUANDO APROPRIADO.

Notas:

- Abrangência: “algum (as)” (>0 e $<1/4$); “muitas” ($>1/4$); “maioria” ($=$ ou $>1/2$); “quase todas” ($=$ ou $>3/4$); “todas” ($=1/1$).
- Para determinação de abrangência do atendimento (alguns, muitos etc.), considerar que cada pergunta dos itens de processos gerenciais contempla um ou mais requisitos.
- Nota zero em “ENFOQUE” implica em nota igualmente zero em “APLICAÇÃO”, “APRENDIZADO” e “INTEGRAÇÃO”.
- Nota zero em “APLICAÇÃO” implica em nota igualmente zero em “APRENDIZADO”.

10 TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – ITENS DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS (CRITÉRIO 8)

0%	20%	40%	60%	80%	100%
RELEVÂNCIA					
NÃO FORAM APRESENTADOS RESULTADOS RELEVANTES.	ALGUNS DOS RESULTADOS RELEVANTES FORAM APRESENTADOS.	MUITOS DOS RESULTADOS RELEVANTES FORAM APRESENTADOS.	A MAIORIA DOS RESULTADOS RELEVANTES FOI APRESENTADA.	QUASE TODOS OS RESULTADOS RELEVANTES FORAM APRESENTADOS.	TODOS OS RESULTADOS RELEVANTES FORAM APRESENTADOS.
TENDÊNCIA (VER NOTA 2)					
TENDÊNCIAS DESFAVORÁVEIS PARA TODOS OS RESULTADOS OU IMPOSSIBILIDADE DE AVALIAÇÃO DE TENDÊNCIAS.	TENDÊNCIA FAVORÁVEL EM ALGUNS DOS RESULTADOS RELEVANTES APRESENTADOS.	TENDÊNCIA FAVORÁVEL EM ALGUNS DOS RESULTADOS RELEVANTES APRESENTADOS.	TENDÊNCIAS FAVORÁVEIS EM MUITOS DOS RESULTADOS RELEVANTES APRESENTADOS.	TENDÊNCIAS FAVORÁVEIS NA MAIORIA DOS RESULTADOS RELEVANTES APRESENTADOS	TENDÊNCIAS FAVORÁVEIS EM QUASE TODOS OS RESULTADOS RELEVANTES APRESENTADOS.
NÍVEL ATUAL					
NÃO SÃO APRESENTADOS OS PRINCIPAIS REFERENCIAIS COMPARATIVOS PERTINENTES.	O NÍVEL ATUAL DE UM RESULTADO RELEVANTE APRESENTADO É IGUAL OU SUPERIOR ÀS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS PERTINENTES E O NÍVEL ATUAL DE ALGUNS É INFERIOR.	O NÍVEL ATUAL DE ALGUNS RESULTADOS RELEVANTES APRESENTADOS É IGUAL OU SUPERIOR ÀS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS PERTINENTES.	O NÍVEL ATUAL DE MUITOS RESULTADOS RELEVANTES APRESENTADOS É IGUAL OU SUPERIOR ÀS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS PERTINENTES.	O NÍVEL ATUAL DA MAIORIA DOS RESULTADOS RELEVANTES APRESENTADOS É IGUAL OU SUPERIOR ÀS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS PERTINENTES.	O NÍVEL ATUAL DA MAIORIA DOS RESULTADOS RELEVANTES APRESENTADOS É IGUAL OU SUPERIOR ÀS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS PERTINENTES, SENDO A ORGANIZAÇÃO LÍDER DO SETOR DE ATUAÇÃO EM PELO MENOS UM RESULTADO.

Notas:

- Abrangência dos fatores relevância, tendência e nível atual: “algum (ns)” (>0 e $<1/4$) “muitos” ($=$ ou $>1/4$); “maioria” ($=$ ou $>1/2$); “quase todos” ($=$ ou $>3/4$); “todos” ($=1/1$).
- Para avaliar os fatores “tendência” “nível atual” considerar somente os resultados relevantes apresentados.
- Nota zero em “relevância” implica em nota igualmente zero nos demais fatores.
- Para avaliação da tendência, considerar resultados dos três últimos ciclos de avaliação ou planejamento.

11 FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL

As faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização. A soma da pontuação dos 25 itens dos critérios gera a pontuação global da organização, que se enquadra numa das seguintes faixas.

NÚMERO	DESCRIÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO	FAIXA DE PONTUAÇÃO
9	ENFOQUES ALTAMENTE PROATIVOS, REFINADOS, INOVADORES, TOTALMENTE DISSEMINADOS, COM USO CONTINUADO, SUSTENTADOS POR UM APRENDIZADO PERMANENTE E PLENAMENTE INTEGRADOS. TENDÊNCIAS FAVORÁVEIS EM TODOS OS RESULTADOS. NÍVEL ATUAL IGUAL OU SUPERIOR AOS REFERENCIAIS PERTINENTES PARA QUASE TODOS OS INDICADORES. LIDERANÇA NO SETOR RECONHECIDA COMO “REFERENCIAL DE EXCELÊNCIA” NA MAIORIA DAS ÁREAS, PROCESSOS OU PRODUTOS.	851 – 1.000
8	ENFOQUES MUITO REFINADOS, ALGUNS INOVADORES, PROATIVOS, COM USO CONTINUADO E MUITO BEM DISSEMINADOS PELAS ÁREAS, PROCESSOS, PRODUTOS E/OU PARTES INTERESSADAS. O APRENDIZADO PROMOVE FORTEMENTE A INOVAÇÃO. AS PRÁTICAS ENTRE ITENS E CRITÉRIOS SÃO NA MAIORIA INTEGRADAS. TENDÊNCIAS FAVORÁVEIS EM TODOS OS RESULTADOS. NÍVEL ATUAL IGUAL OU SUPERIOR AOS REFERENCIAIS PERTINENTES PARA QUASE TODOS OS RESULTADOS, SENDO REFERENCIAL DE EXCELÊNCIA EM MUITAS ÁREAS, PROCESSOS OU PRODUTOS.	751 – 850
7	ENFOQUES ADEQUADOS PARA OS REQUISITOS DE TODOS OS ITENS, SENDO A MAIORIA REFINADA A PARTIR DE APRENDIZADO E INOVAÇÃO PARA MUITOS ITENS. QUASE TODOS OS REQUISITOS SÃO ATENDIDOS DE FORMA PROATIVA. USO CONTINUADO EM QUASE TODAS AS PRÁTICAS, DISSEMINADAS PELAS PRINCIPAIS ÁREAS, PROCESSOS, PRODUTOS E/OU PARTES INTERESSADAS. EXISTEM ALGUMAS FALHAS NA SINERGIA ENTRE ÁREAS E/OU PARTES INTERESSADAS, AFETANDO EVENTUALMENTE A INTEGRAÇÃO. QUASE TODOS OS RESULTADOS APRESENTAM TENDÊNCIA FAVORÁVEL E NENHUM APRESENTA TENDÊNCIA DESFAVORÁVEL. NÍVEL ATUAL SUPERIOR AOS REFERENCIAIS PERTINENTES PARA A MAIORIA DOS RESULTADOS, SENDO CONSIDERADO LÍDER DO RAMO E REFERENCIAL DE EXCELÊNCIA EM ALGUMAS ÁREAS, PROCESSOS OU PRODUTOS.	651 – 750
6	ENFOQUES ADEQUADOS PARA OS REQUISITOS DE TODOS OS ITENS, SENDO ALGUNS REFINADOS E A MAIORIA PROATIVOS, BEM DISSEMINADOS PELAS PRINCIPAIS ÁREAS, PROCESSOS, PRODUTOS E/OU PARTES INTERESSADAS. USO CONTINUADO EM QUASE TODAS AS PRÁTICAS. AS PRÁTICAS DE GESTÃO SÃO COERENTES COM AS ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO, O REFINAMENTO DECORRE DO APRENDIZADO E INOVAÇÃO PARA MUITAS PRÁTICAS DO ITEM. EXISTE INTER-RELACIONAMENTO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO, MAS AINDA EXISTEM ALGUMAS LACUNAS DE COOPERAÇÃO ENTRE ÁREAS E/OU PARTES INTERESSADAS, AFETANDO EM PARTE A INTEGRAÇÃO. QUASE TODOS OS RESULTADOS APRESENTAM TENDÊNCIA FAVORÁVEL. O NÍVEL ATUAL É IGUAL OU SUPERIOR AOS REFERENCIAIS PERTINENTES PARA A MAIORIA DOS RESULTADOS, PODENDO SER CONSIDERADO LÍDER DO RAMO.	551 – 650
5	ENFOQUES ADEQUADOS PARA OS REQUISITOS DE QUASE TODOS OS ITENS, SENDO VÁRIOS DELES PROATIVOS, DISSEMINADOS PELAS PRINCIPAIS ÁREAS, PROCESSOS, PRODUTOS E/OU PARTES INTERESSADAS. USO CONTINUADO EM QUASE TODAS AS PRÁTICAS, COM CONTROLES ATUANTES. EXISTEM ALGUMAS INOVAÇÕES E MUITOS REFINAMENTOS DECORRENTES DO APRENDIZADO. AS PRÁTICAS DE GESTÃO SÃO COERENTES COM AS ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO, EXISTEM ALGUMAS LACUNAS NO INTER-RELACIONAMENTO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO, E EXISTEM MUITAS LACUNAS DE COOPERAÇÃO ENTRE ÁREAS E/OU PARTES INTERESSADAS, AFETANDO REGULARMENTE A INTEGRAÇÃO. A MAIORIA DOS RESULTADOS APRESENTA TENDÊNCIA FAVORÁVEL. NÍVEL ATUAL É IGUAL OU SUPERIOR AOS REFERENCIAIS PERTINENTES PARA ALGUNS RESULTADOS.	451 – 550

FAIXAS DE PONTUAÇÃO (...Continuação)

NÚMERO	DESCRIÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO	FAIXA DE PONTUAÇÃO
4	ENFOQUES ADEQUADOS PARA OS REQUISITOS DA MAIORIA DOS ITENS, SENDO ALGUNS PROATIVOS, DISSEMINADOS NA MAIORIA DAS ÁREAS, PROCESSOS, PRODUTOS E/OU PARTES INTERESSADAS, COM CONTROLE DAS PRÁTICAS PARA MUITOS ITENS. USO CONTINUADO PARA A MAIORIA DAS PRÁTICAS. O APRENDIZADO, O REFINAMENTO E A INTEGRAÇÃO OCORREM PARA MUITOS ITENS. AS PRÁTICAS DE GESTÃO SÃO COERENTES COM A MAIORIA DAS ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO, MAS EXISTEM LACUNAS SIGNIFICATIVAS NO INTER-RELACIONAMENTO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO. MUITOS RESULTADOS RELEVANTES SÃO APRESENTADOS COMO DECORRÊNCIA DA APLICAÇÃO DOS ENFOQUES. ALGUNS RESULTADOS APRESENTAM TENDÊNCIAS FAVORÁVEIS. INÍCIO DE USO DE INFORMAÇÕES COMPARATIVAS.	351 – 450
3	ENFOQUES ADEQUADOS AOS REQUISITOS DE MUITOS ITENS COM PROATIVIDADE, ESTANDO DISSEMINADOS EM ALGUMAS ÁREAS, PROCESSOS, PRODUTOS E/OU PARTES INTERESSADAS. EXISTEM INCOERÊNCIAS ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO E AS ESTRATÉGIAS ASSIM COMO EXISTEM MUITAS LACUNAS NO INTER-RELACIONAMENTO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO. O APRENDIZADO, O REFINAMENTO E A INTEGRAÇÃO OCORREM PARA ALGUNS ITENS. ALGUNS RESULTADOS RELEVANTES DECORRENTES DA APLICAÇÃO DOS ENFOQUES, AVALIAÇÕES E MELHORIAS SÃO APRESENTADOS COM ALGUMAS TENDÊNCIAS FAVORÁVEIS.	251 – 350
2	OS ENFOQUES SE ENCONTRAM NOS PRIMEIROS ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO PARA ALGUNS ITENS, COM PRÁTICAS PROATIVAS, EM CONSIDERAÇÃO AOS FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA, EXISTINDO LACUNAS SIGNIFICATIVAS NA APLICAÇÃO DA MAIORIA DELES. ALGUMAS PRÁTICAS APRESENTAM INTEGRAÇÃO. COMEÇAM A APARECER ALGUNS RESULTADOS RELEVANTES DECORRENTES DA APLICAÇÃO DE ENFOQUES IMPLEMENTADOS.	151 – 250
1	ESTÁGIOS PRELIMINARES DE DESENVOLVIMENTO DE ENFOQUES, QUASE TODOS REATIVOS, ASSOCIADOS AOS FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA, CONSIDERANDO OS REQUISITOS DOS CRITÉRIOS. A APLICAÇÃO É LOCAL, MUITAS EM INÍCIO DE USO, APRESENTANDO POUCOS PADRÕES DE TRABALHO ASSOCIADOS AOS ENFOQUES DESENVOLVIDOS. O APRENDIZADO OCORRE DE FORMA ISOLADA, PODENDO HAVER INOVAÇÃO ESPORÁDICA. NÃO OCORREM O REFINAMENTO E A INTEGRAÇÃO. AINDA NÃO EXISTEM RESULTADOS RELEVANTES DECORRENTES DE ENFOQUES IMPLEMENTADOS.	0 – 150

12 GLOSSÁRIO

Os conceitos expressos neste documento estabelecem o entendimento oficial do Programa Nacional de Gestão Pública - GesPÚBLICA.

A

Administração pública - é o conjunto das entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, por empresas públicas, por sociedades de economia mista e por organizações sociais. É subdividida em poderes (executivo, judiciário e legislativo) e em esferas (federal, estadual e municipal).

Administração pública direta - é composta dos órgãos internos da administração pública.

Administração pública indireta - é constituída de outras pessoas jurídicas: autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais - as quais é delegada uma competência privativa do Estado.

Alta administração - corpo dos dirigentes máximos da organização, conforme definição normativa ou decisão consensual. Geralmente abrange o principal dirigente, o seu substituto imediato e o seu staff.

Análise crítica - avaliação global de um projeto, serviço, produto, processo ou informação da organização, com relação a requisitos, que objetiva a identificação de problemas e a proposição de soluções.

Atributos - são as necessidades dos cidadãos usuários traduzidas em um conjunto de características a serem agregadas ao produto ou serviço em cada processo interno da organização de forma a garantir a satisfação total dos mesmos.

Autarquia - pessoa jurídica de direito público de capacidade meramente administrativa, ou seja, sem poder para legislar. Criada e extinta por lei, é sujeita ao controle da administração direta e do Poder Legislativo.

Ativos Intangíveis - conjunto de ativos representados pelo acervo de conhecimentos e benefícios utilizados e geradores do diferencial competitivo que agregam valor à organização. O ativo intangível pode abranger, entre outros:

Ativos de Mercado - potencial que a organização possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, canais de distribuição, franquias etc.

Ativos Humanos - compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.

Ativos de Propriedade Intelectual - incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: know-how, segredos industriais, copyright, patentes, designs etc.

Ativos de Infra-estrutura - compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como sistemas de informação, métodos gerenciais, bancos de dados etc.

C

Carreira - no setor público, é um conjunto de cargos sujeito a regras específicas de ingresso, promoção, atuação, lotação e remuneração, cujos integrantes detêm um repertório comum de qualificações e habilidades. A carreira é criada por lei e deve aplicar-se às atividades típicas de Estado. O cargo público pode ser isolado ou de carreira.

Ciclo de aprendizado - conjunto de métodos para refinar ou inovar as práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho. As organizações devem possuir práticas estruturadas, específicas e proativas para reflexão e questionamento das práticas de gestão e padrões de trabalho existentes e buscar o seu aperfeiçoamento contínuo.

Ciclo de controle - conjunto de métodos para verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos, estabelecendo prioridades, planejando e implementando, quando necessário, as ações pertinentes, sejam de caráter corretivas ou preventivas.

Cidadão usuário - pessoa física ou jurídica que demanda ou utiliza serviços ou produtos fornecidos por organizações públicas. É também denominado usuário.

Cidadão usuário potencial - pessoa física ou jurídica que não demanda ou utiliza os serviços ou produtos da organização, mas integra o universo de cidadãos que a organização, em decorrência da sua missão e da sua visão de futuro, deveria atender.

Consistência da informação - é o atributo da compatibilidade de uma informação com a realidade e com as demais informações com que pode ser relacionada. Para ser consistente, a informação deve ser estável, confiável e estar atualizada no mesmo grau em que as demais informações se encontram. A consistência da informação, em geral, é garantida por mecanismos internos nos bancos de dados que evitam a coexistência de informações redundantes ou conflituosas.

Controle social - acompanhamento e fiscalização das atividades de uma organização, exercidos por partes interessadas, comunidade e sociedade como um todo.

Cultura da excelência - conjunto de diretrizes, métodos, práticas e atitudes que utilizados de forma continuada levam a organização a uma situação excepcional da sua gestão e dos resultados obtidos.

D

Desempenho global - desempenho da organização como um todo, explicitado por meio de resultados que refletem as necessidades de todas as partes interessadas. Está relacionado com os resultados planejados pela estratégia da organização.

Desburocratização - remoção dos entraves burocráticos (leis, decretos, portarias, atos normativos) que interferem de maneira exagerada nas relações de direito e obrigações entre Estado e Cidadão.

E

Eficácia - corresponde ao resultado de um processo, que compreende a orientação metodológica adotada e a atuação estabelecida na consecução de objetivos e metas, em um tempo determinado, e considera o plano, programa ou projeto originalmente composto.

Eficiência - envolve a comparação das necessidades de atuação com as diretrizes e os objetivos propostos e com o instrumental disponibilizado. É alcançada por meio de procedimentos adotados no desenvolvimento de uma ação ou na resolução de um problema e tem em perspectiva o objeto focalizado e os objetivos e finalidades a serem atingidos.

Empresa pública - pessoa jurídica de direito privado, de capital público, criada ou assumida pelo Estado para a prestação de serviço público ou para a exploração de atividades econômicas. Só pode ser criada ou extinta por lei.

Estratégia - caminho escolhido para alcançar os objetivos da organização.

Expectativa - necessidade ou desejo não explicitado dos cidadãos ou das demais partes interessadas, em relação à organização ou a algum de seus serviços ou produtos.

F

Fornecedor - aquele que fornece insumos para os processos da organização, seja um produto, seja um serviço, seja informação ou orientação. No setor público, as relações entre organização e fornecedor que envolvem a aquisição de bens ou serviços são regulamentadas por lei e regidas por um contrato administrativo com características distintas das observadas em contratos privados como a exigência de licitação, só dispensável em determinadas situações previstas em lei.

Função - atribuição conferida a uma categoria profissional ou atribuída a um colaborador para a execução de serviços eventuais. Todo cargo tem função, mas pode haver função sem cargo. As funções do cargo são definitivas, as funções autônomas são transitórias.

Fundação - pessoa jurídica voltada para a realização de atividades sem fins lucrativos e de interesse coletivo tais como ensino, cultura, pesquisa científica e serviço social. As fundações de direito público são criadas e extintas por lei e estão sujeitas ao controle da administração direta e do Poder Legislativo.

G

Gestão do conhecimento - abordagem voltada para a identificação, o registro, o desenvolvimento, a disseminação e o controle do conhecimento no ambiente organizacional.

Governabilidade - é o poder do Estado para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil. Ela decorre da imagem institucional favorável junto à sociedade e da confiança que os cidadãos e outras partes interessadas depositam em sua atuação. A governabilidade de uma organização está relacionada com a sua capacidade de assegurar condições sistêmicas e institucionais para que a organização exerça a sua missão. Envolve a intermediação e o equilíbrio de interesses. Está, portanto, relacionada com a atuação das diversas partes interessadas e com a capacidade, especialmente, dos integrantes do sistema de liderança, de exercer a sua autoridade política de forma a garantir o alcance dos objetivos institucionais e o atendimento ao interesse público. Um aspecto importante da governabilidade de uma organização, em um contexto ascendente de participação democrática da sociedade nos assuntos de Estado é a capacidade institucional em equilibrar os interesses específicos dos seus usuários diretos com o interesse público geral, assim como com os interesses dos demais atores políticos interessados em sua atuação.

Governança Pública - É o sistema que assegura às partes interessadas pertinentes, o governo estratégico das organizações públicas e o efetivo monitoramento da alta administração. A relação entre a coisa pública e a gestão se dá por meio de práticas de medição, tais como: auditorias independentes; unidades de avaliação; unidades de controle interno e externo; instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A Governança Pública assegura as partes interessadas: equidade; transparência, responsabilidade pelos resultados; com obediência aos princípios constitucionais e às políticas de consequência.

I

Indicador - dado que representa ou quantifica um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo. Pode ser simples (decorrente de uma única medição) ou composto, direto ou indireto em relação à característica medida, específico (atividades ou processos específicos) ou global (resultados pretendidos pela organização como um todo) e direcionador (indica que algo pode ocorrer) ou resultante (indica o que aconteceu).

Indicador de impacto - é aquele indicador utilizado para avaliar o impacto global das ações e/ou das políticas públicas sobre a sociedade.

Indicadores de processo - representação objetiva de características do processo que devem ser acompanhadas ao longo do tempo para avaliar e melhorar o seu desempenho. Medem a eficiência e a eficácia dos processos.

Informações relevantes - informações que a organização necessariamente tem que conhecer e manter atualizadas como subsídio ao seu processo decisório.

Inovação - característica que define uma prática como inédita ou incomum no ramo de atividade ou na área da organização em que é aplicada.

Integração de indicadores - to de combinar os diferentes indicadores, eventualmente estabelecendo subconjuntos, de modo a possibilitar uma análise do todo, das partes evidenciadas pelos subconjuntos e/ ou do relacionamento entre os subconjuntos.

Integridade da informação - aspecto relacionado a correção, exatidão e segurança das informações que trata da proteção da informação contra modificações não autorizadas, garantindo a ela confiabilidade, completude e exatidão.

L

Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) - a LDO define as metas e as prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas para o exercício subsequente, orientando a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) do ano seguinte. Têm vigência de um ano e representa o elo entre o PPA e a LOA. O Poder Executivo envia ao Congresso Nacional o projeto da LDO até 15 de abril de cada ano.

Lei Orçamentária Anual (LOA) - lei especial que contém a discriminação da receita e da despesa pública, de forma a evidenciar a política econômico-financeira e o programa de trabalho do governo, obedecidos os princípios de unidade, universalidade e anualidade. É também conhecida como Lei de Meios, porque possibilita os meios para o desenvolvimento das ações relativas aos diversos órgãos e entidades que integram a administração pública.

Licitação - processo que as entidades governamentais devem promover em suas compras ou concessões, pelo qual se abre a disputa entre os interessados para escolher a proposta mais vantajosa à conveniência pública. Fundamenta-se na ideia de competição, a ser travada de forma isonômica entre os que preencham os atributos e as aptidões necessárias ao bom cumprimento das obrigações que se propõem assumir. A licitação rege-se pelos princípios de procedimento formal, publicidade de seus atos, igualdade entre os licitantes, sigilo na apresentação das propostas, vinculação ao edital ou ao convite, julgamento objetivo, adjudicação compulsória ao vencedor e probidade administrativa. É regulada por lei.

M

Memória administrativa - conjunto singular de documentos legais, técnicos e históricos, formais e informais, que atendam às exigências legais, necessidades futuras de referência e/ou utilização e de registro histórico da instituição. Notadamente, os documentos técnicos e históricos constituem dimensão importante do conhecimento corporativo da instituição. Obs: A memória administrativa diz respeito a arquivos estáticos e dinâmicos, pois o objetivo desta é propiciar o resgate das informações relevantes sobre as mudanças ou não, referentes às práticas de gestão.

Mercado - a noção usual de mercado, como a conjunção do impacto da atuação de cidadãos, fornecedores e concorrentes, em regime de livre iniciativa, de livre concorrência e do direito à propriedade e ao lucro, é aplicável em sua íntegra apenas para as sociedades de economia mista e algumas empresas públicas.

N

Necessidades - conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos cidadãos ou das demais partes interessadas.

O

Objetivos da organização - prioridades (não confundir com as metas) da organização, tornadas explícitas pelos dirigentes, que podem estar refletidas tanto em iniciativas exclusivamente voltadas para a adequação da organização ao cumprimento de sua missão, como em ações que visem aproximá-la do enunciado de sua visão de futuro. Da mesma forma, os objetivos podem ser estabelecidos para a organização como um todo ou ser específicos para alguma de suas áreas-fim.

Organização do trabalho - maneira pela qual as pessoas são organizadas ou se organizam em áreas formais ou informais, temporárias ou permanentes como equipes, áreas funcionais, times, grupos de trabalho, comissões, forças-tarefa e outras.

P

Padrões de trabalho - regras que orientam o funcionamento das práticas de gestão e podem estar na forma de diretrizes organizacionais, procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, quantificação dos níveis que se pretende atingir ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas. O padrão de trabalho pode ser estabelecido utilizando como critérios as necessidades das partes interessadas, as estratégias, os requisitos legais, o nível de desempenho de concorrentes, as informações comparativas pertinentes, as normas nacionais e internacionais etc.

Padrões de Atendimento - compromisso assumido e divulgado pela organização pública para prestação de um determinado tipo de serviço ao cidadão. São referenciais da organização que devem ser comunicados de alguma forma para o cidadão. Esses padrões podem ser: a atenção, o respeito e a cortesia no tratamento a ser dispensado aos usuários; as prioridades a serem consideradas no atendimento; o tempo de espera para o atendimento; os prazos para o cumprimento dos serviços; os mecanismos de comunicação com os usuários; os procedimentos para atender a reclamações; as formas de identificação dos servidores; o sistema de sinalização visual; e as condições de limpeza e conforto de suas dependências formam o elenco

a ser observado pelos órgãos e pelas entidades públicas federais no estabelecimento dos padrões de qualidade no atendimento.

Parceiros - organizações públicas ou privadas que mantêm uma atuação conjunta na consecução de projetos comuns, em regime de colaboração e co-responsabilidade.

Parceria institucional - relação de trabalho estabelecida entre duas ou mais organizações públicas e/ou privadas, por meio da qual cada uma desenvolve um conjunto de ações que, integradas, têm a finalidade de atingir objetivos comuns.

Partes interessadas - são as pessoas físicas ou jurídicas envolvidas ativa ou passivamente no processo de definição, elaboração, implementação e prestação de serviços e produtos da organização, na qualidade de cidadãos, agentes, fornecedores ou parceiros. Podem ser servidores públicos, organizações públicas, instituições privadas, cidadãos, grupos de interesse, associações e a sociedade como um todo.

Pessoas - o termo refere-se a servidores públicos, empregados, estagiários, consultores e bolsistas.

Plano de ação - plano que estabelece o conjunto de ações a serem desenvolvidas no período de um ano, com detalhamento das metas físicas e orçamentárias em nível temporal e operacional, de modo a permitir o adequado acompanhamento.

Plano Plurianual de Atividades (PPA) - Lei de periodicidade quadrienal, de hierarquia especial e sujeita a prazos e ritos peculiares de tramitação, que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. Vigora por quatro anos, sendo elaborado no primeiro ano do mandato presidencial, entrando em vigor no segundo ano do mandato e estende-se até o primeiro ano do mandato subsequente.

Plano de Capacitação Anual - instrumento da política de capacitação para órgãos da administração pública direta, autarquias e fundações públicas.

Práticas de gestão - atividades executadas sistematicamente com a finalidade de gerenciar uma organização, consubstanciadas nos padrões de trabalho. São também chamadas de processos, métodos ou metodologias de gestão.

Preferências - gostos, escolhas ou necessidades específicas dos cidadãos ou das demais partes interessadas, normalmente não explicitadas por eles.

Preservação da informação - ato de resguardar e conservar a informação, protegendo-a de perda em sua integridade e exatidão, por meio de mecanismos de segurança e proteção de banco de dados, microfilmagem, sistemas de backup etc.

Processo - conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor aos serviços/produtos.

Processos de apoio - processos que dão suporte a alguma atividade-fim da organização, tais como: a gestão de pessoas, a gestão de material, o planejamento e o acompanhamento das ações institucionais etc.

Processo finalístico - processo associado às atividades-fim da organização ou diretamente envolvido no atendimento às necessidades dos seus cidadãos.

Projeto Institucional - é composto pela missão, visão, valores e diretrizes organizacionais.

Q

Qualidade - “adequabilidade de uso” (Juran) - Fazer certo a coisa certa já na primeira vez, com excelência no atendimento. (PQSP). Totalidade de características de uma organização lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.

R

Recursos disponíveis - recursos humanos, tecnológicos, logísticos, orçamentários e financeiros e de informação de que a organização dispõe para a realização de suas atividades. Caracterizam a capacidade de resposta que a organização tem, em um determinado momento, para atender às suas demandas.

Recursos necessários - projeção dos recursos ideais para a execução das atividades da organização.

Referenciais comparativos pertinentes - indicadores, práticas ou resultados desenvolvidos ou alcançados por organização pública ou privada, que possam ser usados para fins de comparação de desempenho e aprendizado.

Relações de causa e efeito - envolvem o estabelecimento de relação entre indicadores, em que os resultados de um influenciam os resultados de outros indicadores.

Requisitos - condições que devem ser satisfeitas, exigências legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto. São as necessidades básicas dos cidadãos ou das demais partes interessadas, explicitadas por eles, de maneira formal ou informal, essenciais e importantes para sua satisfação.

Resultados da organização - são os resultados institucionais obtidos pela organização pública, no exercício de suas principais atividades, de acordo com suas atribuições e áreas de competência.

Resultados orçamentários e financeiros - são os resultados relacionados com a utilização eficiente e eficaz dos recursos orçamentários e financeiros oriundos de receita própria, medidos, entre outros, por meio da redução de custos dos processos, pela relação entre o orçamento aprovado e projetos realizados etc.

Risco - combinação da probabilidade de ocorrência e da(s) consequência(s) de um determinado evento.

Risco organizacional - obstáculo potencial à consecução dos objetivos de uma organização, à luz das incertezas do setor de atuação da organização, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos da organização. Considerar que o risco organizacional pode vir a ocorrer por meio de vários eventos não desejados, por exemplo: risco de saúde e segurança, risco ambiental, risco financeiro, risco legal, risco tecnológico, risco do negócio, risco operacional, risco externo, risco interno, entre outros.

S

Serviços de apoio - são os serviços relacionados com a infra-estrutura da organização, tais como: os serviços de informática, de almoxarifado, de segurança, de limpeza, de copa e de telefonia, entre outros.

Servidor público - categoria formada por todos aqueles que trabalham para o Poder Público mediante remuneração, seja na organização burocrática do Estado, seja na organização militar. Os servidores públicos podem ser estatutários, que têm a sua relação com a Administração Pública disciplinada em lei; empregados públicos, que têm sua relação com a Administração Pública estabelecida por um contrato, ou temporários, que prestam serviços por tempo determinado e são escolhidos mediante seleção simplificada.

Sinergia - coordenação de um ato ou esforço simultâneo de várias organizações, unidades ou pessoas na realização de uma atividade ou projeto. Combinação da ação de dois ou mais agentes que usualmente gera resultados superiores quando são comparados à ação individual desses agentes.

Sociedade de economia mista - pessoa jurídica de direito privado, composta por capitais públicos e privados que só pode assumir a forma de sociedade anônima. Não está sujeita à falência, mas seus bens são penhoráveis, e a entidade que as institui responde subsidiariamente pelas suas obrigações.

T

Tendência - Comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo. Não se especifica nenhum prazo mínimo para se estabelecer tendência, entretanto, para o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, será considerada a variação consecutiva (melhoria dos resultados) de forma sustentada dos três últimos períodos de tempo. A frequência de medição deve ser coerente com o ciclo da prática de gestão medida, adequada para apoiar as análises críticas e a tomada de ações corretivas e de melhoria.

U

Universo potencial de cidadãos - conjunto de todos os cidadãos que a organização, em decorrência da sua missão e da sua visão de futuro, deve atender.

V

Valores organizacionais - entendimentos e expectativas que descrevem como todos os profissionais da organização devem se comportar e sobre os quais todas as relações e decisões organizacionais estão baseadas.

APOIO:



Programa Nacional de
Gestão Pública e
Desburocratização



REALIZAÇÃO:

